

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Liisa Liukku

YRITTÄMISEN PALOA KAUPASSA

Ketjuyrittäjän roolin ja identiteetin yhteys työn imun ja yrittämisen
intohimon kokemiseen

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu- tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO.....	7
TIIVISTELMÄ.....	9
1. JOHDANTO.....	11
1.1. Tutkimusongelma.....	14
1.2. Tutkimuksen rakenne.....	15
2. TYÖN IMU- INTOHIMOINEN TYÖASENNE	17
2.1. Työn imun käsite.....	17
2.1.1. Työn imu ja lähikäsitteet	18
2.1.2. Työn imun ulottuvuudet.....	21
2.1.3. Yrittämisen intohimo	23
2.2. Työn imun edellytykset	25
2.2.1. Työn vaatimukset ja voimavarat	26
2.2.2. Yhteenveto työn imun edellytyksistä	32
2.3. Työn imun seurauksia.....	35
2.3.1. Yhteenveto työn imun seurauksista	38
3. KETJUYRITTÄJYYS JA TYÖN IMU.....	41
3.1. Yrittäjyys ja ketjuyrittäjyys	41
3.1.1. K-kauppiasyrittäjyys	42
3.1.2. K-kauppiaan yrittäjäorientaatiot 2000-luvulla	48
3.1.3. Yhteenveto aikaisemmista K-kauppiastutkimuksista.....	50
3.2. Ketjuyrittäjä ja työn imun edellytykset.....	51
3.2.1. Ketjuyrittäjän rooli ja työn imu	52
3.2.2. Identiteetti.....	55
3.2.3. Asiakasyrittäjän identiteetti	59
3.2.4. Tutkimusongelma ja hypoteesit	69
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS K-KAUPPIAISTA.....	75

4.1. Tutkimuksen tilastolliset menetelmät.....	76
4.2. Aineiston kuvailu.....	78
4.3. Mittarit.....	80
4.4. Hypoteesien testaus.....	90
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	102
LÄHDELUETTELO	112
LIITE 1.....	123
LIITE 2.....	126

KUVIOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. K-ruokakauppiaiden yrittäjyys	13
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne	15
Kuvio 3. Työn imu, intohimo, flow ja voimaantuminen	21
Kuvio 4. Työn imun ulottuvuudet	23
Kuvio 5. Yrittämisen intohimo ja roolien valinta	24
Kuvio 6. Motivaatioprosessi	25
Kuvio 7. Työn vaatimukset ja voimavarat	34
Kuvio 8. Työn imun edellytykset ja seuraukset	40
Kuvio 9. Yrittäjyys ja verkoston integroituminen	48
Kuvio 10. Ketjukauppiaan roolin ja identiteetin yhteys työn imuun ja yrittämisen intohimoon	54
Kuvio 11. Asiakasyrittäjä-identiteetin rakenne	68
Kuvio 12. Tutkimusasetelma ja hypoteesit	74
Kuvio 13. Yrittäjäorientaatiot ja hypoteesien vahvistaminen	92
Kuvio 14. Asiakasorientaatiot ja hypoteesien vahvistaminen	95
Kuvio 15. Ketjuyrittäjäidentiteetti ja hypoteesien vahvistaminen	100

TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Taulukko 1. Työn imun edellytykset	33
Taulukko 2. Työn imun seuraukset	39
Taulukko 3. K-kauppiasorientaatiot	50
Taulukko 4. Aikaisempia tutkimuksia K-kauppiaista	51
Taulukko 5. Identiteetti kirjallisuuden mukaan	58
Taulukko 6. Asiakasyrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia	67
Taulukko 7. Taustatekijät	79
Taulukko 8. Työn imun muuttujat	80
Taulukko 9. Yrittämisen intohimon muuttujat	82
Taulukko 10. Asiakaslähtöisyyden muuttujat	83
Taulukko 11. Yrittäjäominaisuuksien muuttujat	84
Taulukko 12. Työn imun faktorianalyysi	85
Taulukko 13. Yrittämisen intohimon faktorit	86
Taulukko 14. Asiakaslähtöisyyden faktorit	87
Taulukko 15. Yrittäjäominaisuuksien faktorit	88
Taulukko 16. Keskeiset muuttujat	88
Taulukko 17. Sukupuolen ja puolison työn vaikutus työn imuun ja yrittämisen intohimoon	89
Taulukko 18. Kauppaketjun vaikutus työn imuun ja yrittämisen intohimoon	89
Taulukko 19. Yrittäjäorientaatiot	90
Taulukko 20. Yrittäjäorientaatiot, työn imu ja intohimo	91
Taulukko 21. Yrittäjien asiakasorientaatiot	93
Taulukko 22. Asiakasorientaatiot, työn imu ja intohimo	94
Taulukko 23. Yrittäjäidentiteetit	96
Taulukko 24. Yrittäjäidentiteetit, kauppaketjut ja puolison työ	97
Taulukko 25. Yrittäjäidentiteetit, ikä ja kauppiaskokemus	98
Taulukko 26. Naisten ja miesten osuus eri identiteettiryhmissä	98
Taulukko 27. Yrittäjäidentiteetit, työn imu ja intohimo	99
Taulukko 28. Hypoteesien vahvistaminen (+) ja hylkääminen (-)	101
Taulukko 29. Kyselylomake	123
Taulukko 29. Muuttujien väliset korrelaatiot	126

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateiteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Liisa Liukku	
Tutkielman nimi:	Yrittämisen paloa kaupassa. Ketjuyrittäjän roolin ja identiteetin yhteys työn imun ja yrittämisen intohimon kokemiseen	
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen	
Tutkinto:	Kauppateiteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen yksikkö	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	1979	
Valmistumisvuosi:	2012	sivumäärä: 126

TIIVISTELMÄ

Työn imu on tarmokas, omistautuva ja uppoutuva työasenne, joka lisää aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta. Työn imussa on positiivisen energian kierrettä, mikä tarttuu työryhmissä ja luo mahdollisuudet koko työyhteisön suoritusasteen paranemiseen. Yrittämisen intohimo on työn imun kaltainen intohimoinen työasenne. Tutkijat ovat todenneet, että yrittäjän toimintaa ohjaa hänen identiteettinsä ja intohimonsa, jolloin hän valitsee yrittäjänä vain sellaiset roolit ja toimintatavat, joissa hän voi kokea voimakasta työn imua. Asiakasyrittäjyydessä ei voida valita rooleja vapaasti, vaan usein roolit ovat sopimuksissa ennalta asetetut. Asiakasyrittäjyys on toimintaa, missä on olemassa jokin päämiestaho ja missä päämies pyrkii integroimaan yrittäjän toiminnan osaksi omaa liiketoimintaansa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan laajempaan asiakasyrittäjien ryhmään kuuluvien ketjuyrittäjien työn imun ja yrittämisen intohimon kokemuksia. Tutkimuksen lähtökohtana on, että kokeakseen työn imua ketjuyrittäjän identiteetin täytyy olla asetettuun rooliin sopiva. Kirjallisuuteen perustuen hahmotellaan asiakasyrittäjä-identiteetti, joka olisi sopivin päämiessuhteessa olevaan yrittäjyyteen. Asiakasyrittäjä-identiteetin oletetaan koostuvan asiakaslähtöisistä arvoista ja yhteistyömyönteisistä yrittäjäominaisuuksista. Tutkimusongelmana on, onko tutkittavilla ketjuyrittäjillä oletuksen kaltainen asiakasyrittäjä-identiteetti, ja kokevatko tällaisen identiteetin omaavat yrittäjät enemmän työn imua ja yrittämisen intohimoa, kuin muunlaisen identiteetin omaavat vastaavat yrittäjät.

Tutkittavat yrittäjät ovat Länsi-Suomen alueen K-ruokakauppiaita, jotka toimivat sopimussuhteessa päämiehensä kanssa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti ja hypoteettis-deduktiivisesti. Tutkimuksessa löytyi kolme yrittäjäidentiteettiryhmää, *ketjuyrittäjät*, *kasvuyrittäjät* ja *perinteiset yrittäjät*. Tulokset osoittivat, että *ketjuyrittäjien* identiteetti on oletetun asiakasyrittäjä-identiteetin kaltainen. He kokivat myös vahvemmin työn imua kuin muunlaisen identiteetin omaavat ketjukauppiaat. Heidän yrittäjäidentiteettinsä on siis sopivin ketjukauppialle asetettuun rooliin. Yrittämisen intohimoa he eivät kuitenkaan kokeneet voimakkaimmin.

AVAINSANAT: Työn imu, yrittämisen intohimo, yrittäjäidentiteetti, asiakaslähtöisyys, yhteistyömyönteisyys

1. JOHDANTO

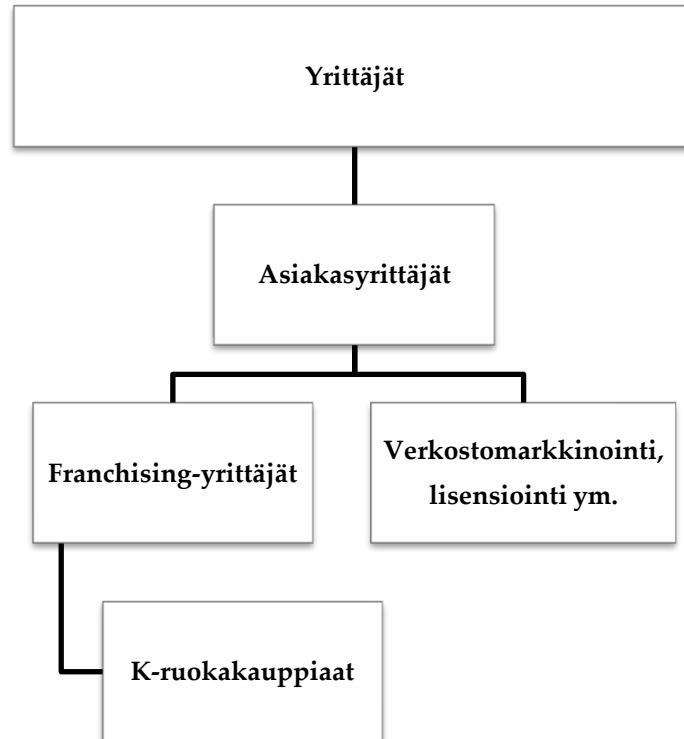
Työn merkitys jokaiselle suomalaiselle on enemmän kuin sanan kolme kirjainta antavat ymmärtää. Toisille työ on vaihtotavaraa, toisille taidetta. Toisille työ on liian raskas taakka, toisille elämysten lähde. Joku toivoo, että saisi tehdä töitä vielä 30 vuotta, ja toinen uupuu jo työuransa alkumetreillä. Parhaimmillaan työ voisi olla arkipäivän onnistumisia, jatkuvaa uuden oppimisen riemua tai unelmien toteuttamisen juhlaa.

Työhyvinvointi, sen edellytykset ja seuraukset kiinnostavat tutkijoita yhä enemmän. Aikaisemmin on keskitytty tutkimaan työssä jaksamisen negatiivisia ilmiöitä kuten loppuun palamista, mutta 2000-luvulla tutkijoita on kiinnostanut myös työn positiiviset voimat. Schaufeli ja Bakker (2004) ovat tutkineet loppuun palamista ja sen positiivista muotoa työn imua (work engagement). Työhyvinvointi ei ole heidän mukaansa pelkästään työpahoinvoinnin puuttumista vaan myös vahvaa motivoitumista ja positiivista voimaa. Tutkijat totesivat, että loppuun palaminen (burnout) liittyy työn vaatimukseen ja terveysongelmiin, kun taas positiivinen työasenne eli työn imu on yhteydessä työn ja persoonallisuuden voimavaroihin ja työntekijöiden alhaiseen vaihtuvuuteen. He osoittivat, että loppuun palaminen kehittyy energiaprosessissa, jossa työn vaatimukset koetaan liian suurina ja näin terveys järkkyy. Työn imu puolestaan syntyy motivaatioprosessissa, jossa työn ja persoonallisuuden voimavarat vahvistavat työhön sitoutumista ja sen seurauksena esimerkiksi työpaikkavaihtuvuus pienenee. Työn imu on positiivinen ja intohimoinen työasenne, jossa ei tunneta väsymystä, jossa haasteelliset tehtävät houkuttelevat, jossa on tarmokkuutta ja sinnikkyyttä, syvää omistautumista ja jopa flow-tilan kaltaista elämysvirtaa (Schaufeli & Bakker 2004).

Yrittäjyystutkijat ovat tienneet yrittäjyyteen liittyvän työn imun kaltaisia intohimoista työasennetta. Usein yrittäjyyttä määritellään kirjallisuudessa persoonallisten ominaisuuksien kautta, mutta Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek (2009) totesivat yrittäjän identiteetin ja intohimon ohjaavan yrittäjän valintoja. Yrittäjä heittäytyy työhönsä sinnikkyydellä ja työhön uppoutuen, missä tavoitteille omistautuminen on voimakasta. Cardon ym. (2009) näkivät, että yrittäjä omistautuu vain niille tavoitteille ja rooleille, jotka ovat hänen

identiteettinsä mukaisia, ja joihin hän voi heittäytyä intohimolla. Toisin sanoen yrittäjä hakeutuu rooleihin, missä voi kokea voimakasta työn imua. Siten Cardonin ym.(2009) käsite yrittämisen intohimo ja Schaufelin ym. (2004) käsite työn imu lienevät sama ilmiö. Hyvin usein yrittäjät kokevat myös halvaannuttavaa väsymystä, epäonnistumisten tuskaa ja työilon hiipumista. Kaikki tavoitteet eivät synnytä työn imua ja kaikki roolit eivät ole sopivia. Työn imun on todettu kohottavan suoritustasoa, lisäävän innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008), parantavan työilmapiiriä ja lisäävän palvelualoilla asiakkaan uskollisuutta (Salanova & Agut 2005). Työn imu lienee siis uutta luova, esteitä ylittävä ja energiaa antava välttämätön voima yrittäjän menestymisessä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan K-ruokakauppiaita ja heidän työn imun kokemuksiaan. K-kauppiat ovat ketjumaisesti toimivia itsenäisiä yrittäjiä, jotka ovat kumppanuussuhteessa Kesko Oy:n kanssa. Ketjutoimintaan kuuluu yhteinen toimintakonsepti, liikkeenjohdollinen tuki sekä erilaisten kauppiaan toimintaa tukevien työkalujen kehittäminen (Kesko 2011). K-ruokakauppiat voidaan yhdistää suurempaan asiakasyrittäjien ryhmään (kuvio 1). Asiakasyrittäjä on toimintaa, jossa on päämiestaho (Kesko) ja agentti (kauppias), ja jossa kumpikin osapuoli hakee yhteistoiminnalla hyötyä omalle yritystoiminnalleen. Koiranen & Tuunanen (1996: 7) näkivät, että asiakasyrittäjä on toimintaa, missä päämies pyrkii integroimaan agentin yritystoiminnan osaksi liiketoimintansa resursseja. Asiakasyrittäjäyttä edustavat esimerkiksi verkostomarkkinointi, lisensointi ja franchising-yrittäminen (Vesalainen & Pihkala 2000: 12). Franchising puolestaan tarkoittaa kahden itsenäisen yrityksen välistä pitkäaikaista yhteistyösopimusta, missä sopimuksen antaja luovuttaa sopimuksen ottajalle oikeuden käyttää yrityksen suunnittelemaa toimintamallia (esim. ketjukonsepti), ja missä sopimuksen antajalla on valvontaoikeus toimintaan (Laakso 1998: 27). K-ruokakauppiat toimivat siis franchising-mallisessa sopimussuhteessa.



Kuvio 1. K-ruokakauppiaiden yrittäjyys.

K-kauppiat ovat olleet K-ryhmän yrittäjiä jo 70 vuotta (Kesko 2011) ja yhteinen historia Keskon kanssa on kuin vanhalla avioparilla. On ollut huikeaa myötämäkeä ja rankkaa vastamäkeä. Yhteisen toiminnan muotoja on vuosikymmenten varrella hiottu tiiviimmäksi ja tehokkaammaksi ketjutoiminnaksi. Asiakasyrittäjyyteen kuuluva yhteistyösuhteiden rakentaminen ja yrittäjyyden ja päämiehen organisaation yhteensovittaminen ovat ikuisia kysymyksiä, mihin yhä uudet sukupolvet etsivät entistä parempia ratkaisuja (vrt. Polonsky ym. 2002). Tässä tutkimuksessa pohditaan ongelmaa kauppiaan näkökulmasta. Pyritään etsimään niitä tekijöitä, jotka lisäävät kauppiaan motivaatiota, luovat työn imun edellytyksiä ja vahvistavat ketjuyrittäjänä menestymisen mahdollisuuksia.

Työn imun tutkimuksissa todettiin, että työmuinen on sisäistänyt työnsä osaksi minuuttaan, rakastaa haasteita ja kestää vastoinkäymisiä (Hakanen 2004), on motivoitunut ja tarmokas (Schaufeli & Bakker 2004) ja pyrkii sinnikkäästi tavoitteisiinsa. Hän tartuttaa muihinkin positiivisen asenteensa, kannustaa ja luo uutta työn imua (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005; Hakanen ym. 2008).

Työimuisuus kaupassa voisi parhaimmillaan lisätä koko työryhmän motivaatiota ja parempaa palveluilmapiiriä (vrt. Salanova ym. 2005). Kauppiaan yrittämisen palo ja asiakkaiden palvelemisen himo lienee perusta jolle yrityksen menestyminen rakennetaan (Kalliala 2003: 30). Jos yrittäjän identiteetti ja intohimo ohjaavat toimintaa, niin kauppiaan identiteetin ytimessä täytyisi olla Kallialan mukaan asiakas. Tässä tutkimuksessa muotoillaan asiakasyrittäjä-identiteettiä, minkä oletetaan olevan asiakkaan arvon ympärille kerrostunut "sipuli". Seuraava kerros on asiakaslähtöisten ja yrittäjämäisten taitojen kombinaatio. Luottamus päämieheen ja yhteistyöhön ovat seuraavana. Tällaisen identiteetin omaava kauppias voisi oletusten mukaan kokea identiteetin ja roolin yhteensopivuutta, työn imua ja yrittämisen paloa.

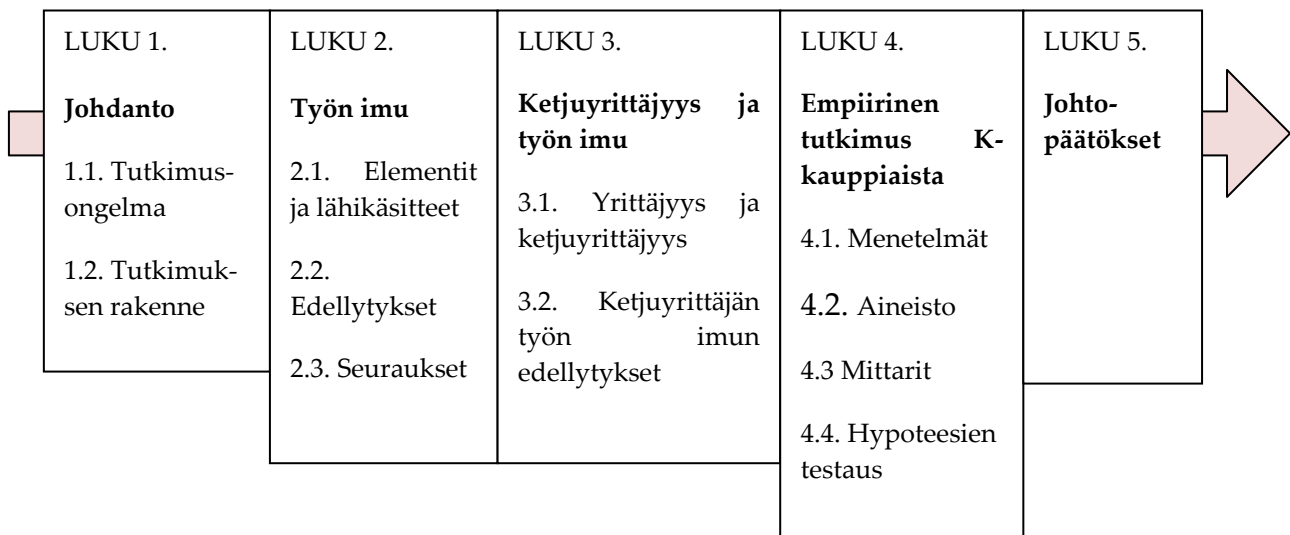
1.1. Tutkimusongelma

Ketjuformaateissa toimiva yrittäjä ei voi valita roolejaan ja tavoitteitaan vapaasti, joten hänen intohimonsa ja työn imunsa kehittyvät ehkä toisin, kuin Cardon ym.(2009) totesivat. K-kauppiaan yrittäjäidentiteetin täytyy olla sopiva franchising-yrittäjyyteen voidakseen kokea työn imua ja tavoitteille omistautumista. Sinnikkyyttä ja työhön heittäytymistä syntyy vain silloin, kun sydän on mukana. K-kauppiain työn imun ja yrittäjäidentiteetin yhteyttä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään löytyykö tutkittavasta kauppiasjoukosta yrittäjäidentiteettiä, joka koostuu ketjumaiseen toimintaan positiivisesti suuntautuvista asenteista ja asiakaslähtöisistä arvoista. Lisäksi selvitetään, kokeeko tällaisen identiteetin omaava kauppias voimakkaammin työn imua ja yrittämisen intohimoa, kuin muunlaisen identiteetin omaavat kauppiat. Tässä tutkimuksessa keskitytään työn imuun intohimoisen työasenteen kuvaajana. Yrittämisen intohimo on yrittäjyystutkijoiden esiin nostama käsite, jota on tutkittu vielä vähän työn imuun verrattuna. Päähuomio tässä tutkimuksessa on tutkittavien yrittäjien työn imun kokemisessa, mutta yrittämisen intohimoa pyritään operationalisoimaan työn imun rinnalla.

Tutkimuskysymykset:

- Onko franchising-mallisessa ketjuyrittäjyydessä olemassa yrittäjä-identiteettiä, mikä koostuu ketjumyönteisyydestä ja asiakasta arvostavista asenteista.
- Kokevatko tällaisen identiteetin omaavat ketjuyrittäjät voimakkaammin työn imua ja yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen identiteetin omaavat ketjuyrittäjät.

1.2. Tutkimuksen rakenne



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäisessä luvussa luotiin lyhyt katsaus työn imun ja yrittämisen intohimon tutkimuksiin. Lisäksi kartoitettiin tutkittavan kohteen K-ruokakauppioiden yrittäjyyttä ja asemaa ketjuuntuneessa vähittäiskaupassa. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset esitettiin luvussa 1.1. ja luvussa 1.2. hahmoteltiin tutkimuksen rakennetta.

Toinen luku on työn imun elementtien, edellytysten sekä seurausten kuvailua. Luku 2.1. käsittelee työn imun lähikäsitteitä ja elementtejä. Voimaantuminen on työn imua lähellä oleva, mutta rajallisempi ja enemmän johtamismenetelmään viittaava käsite. Yrittämisen intohimo ja hallittu intohimo kuvannevat samaa ilmiötä kuin työn imu mutta vain erilaisesta näkökulmasta. Flow on

heittäytyvää ja kokonaisvaltaista omistautumista tavoitteille, mutta työn imun määritelmässä vain yksi positiivisen työasenteen ulottuvuus. Työn imun elementit ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Luvussa 2.2. hahmotellaan työn ja persoonallisten voimavarojen sekä haasteellisten tehtävien merkitystä työn imun kokemisessa. Työn imun edellytyksiä ovat riittävät työn ja persoonallisuuden voimavarat sekä motivoivat ja haasteelliset tehtävät. Työn voimavaroja ovat oman työn hallinta ja ammatillinen itsetunto, itsenäisyys ja autonomia työn toteuttamisessa sekä kannustava ja tukea antava palaute esimiehiltä, vertaisryhmiltä tai muilta merkittäviltä sidosryhmiltä. Haasteelliset tehtävät ovat yhdessä riittävien työn ja persoonallisuuden voimavarojen kanssa voimistamassa työn imun kokemuksia. Luku 2.3. kuvaa työn imun seurauksia, jotka ovat esimerkiksi aloitekyvyn lisääntyminen, työn imun positiivisen kierteen vahvistuminen, työimun tarttuminen ryhmässä, kohonnut suoritustaso sekä vahvistuva asiakasuskollisuus.

Kolmannessa luvussa esitellään lähemmin yrittäjyyttä sekä tutkittavaa yrittäjäryhmää. Luvussa 3.1. pohditaan yrittäjyyttä ja ketjuyrittäjyyttä sekä kuvaillaan lyhyesti K-kauppiaan historia ja aseman muokkautuminen yhteistyöverkostossa aikaisempien K-kauppiastutkimusten valossa. Selvitellään myös lähemmin ketjuyrittäjän ja perinteisesti ymmärretyn yrittäjän roolien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Seuraavassa luvussa 3.2. pohditaan, miten ketjuyrittäjän identiteetti ja ennalta asetettu työrooli ovat yhteydessä yrittäjän työn imun kokemiseen. Samassa luvussa myös etsitään identiteetin syntyyn ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvun lopussa hahmotellaan kirjallisuuteen perustuen asiakasyrittäjä-identiteettiä, minkä oletetaan olevan sopivin asiakasyrittäjien rooliin, ja siten myös K-kauppiaille asetettuun rooliin. Viimeisenä luodaan empiirisen tutkimuksen asetelma, missä esitetään tutkimushypoteesit.

Neljännessä luvussa on esillä kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus ja analyysit. Luvussa 4.1 on kuvattu tutkimuksessa käytetyt menetelmät Luku 4.2. käsittää aineiston kuvailua. Luku 4.3. koostuu mittarien testauksesta. Luku 4.4. keskittyy hypoteesien testaamiseen. Viidennen luvun johtopäätöksissä pohditaan tuloksia ja verrataan niitä aikaisempiin K-kauppiaita käsitteleviin tutkimuksiin. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä viritellään ajatuksia uusista tutkimuskohteista.

2. TYÖN IMU- INTOHIMOINEN TYÖASENNE

Työympäristöissä ja organisaatioissa ei ole tutkittu riittävästi työn positiivisia voimia (Mauno ym. 2005: 16; Bakker & Demerouti. 2008: 20). Työn vaikutusta esimerkiksi loppuun palamiseen on käsitelty kirjallisuudessa, mutta työn riemu ja intohimo työhön ovat ehkä vieraampia käsitteitä. Peters ja Austen (1989) kirjoittivat jo 80-luvulla menestymisen intohimosta, missä rohkeus ja itsensä arvostaminen korostuivat. Intohimo menestymiseen on työtä silloinkin, kun muut jo luovuttavat. Se tarkoittaa, että vain kaikkein paras ratkaisu, ei vain kiinnosta, vaan se jopa valvottaa öisin. (Peters & Austen 1989: 477.) Peters ja Austen kirjoittivat jostakin sellaisesta, mitä viime vuosina on tutkittu esimerkiksi työn imuna.

Schaufeli ja Bakker ovat muiden ohella tutkineet loppuun palamista ja työn imua. He kiinnostuivat työn imusta, mikä vaikutti olevan oma erillinen ilmiönsä. Työn imussa on tekijöitä, jotka neutraloivat vaativien työtehtävien kuormitusta, ja siten Schaufeli ja Bakker (2004) totesivat työn imun olevan loppuun palamisen positiivinen muoto. Schaufeli ja Bakker löysivät työn imusta myös intohimon kaltaista ominaisuutta. Suomalaiset tutkijat kuten Hakanen ja Mauno ovat selvittäneet edelleen työn imun luonnetta suomalaisessa yhteiskunnassa. He ovat tutkineet esimerkiksi opetus- ja hoitoalaa, missä myös kutsumuksella ajatellaan olevan merkitystä. Työn imua on tutkittu vasta 2000-luvulla, joten se edustaa uutta positiivista työpsykologiaa, missä tutkittavaa vielä riittää (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005:17).

2.1. Työn imun käsite

Työn imu on joskus käsitetty loppuun palamisen vastakohtaksi. Loppuun palamista on sanottukin rappeutuneeksi työn imuksi (Maslach & Leiter 1997: 24). Schaufeli ja Bakker (2004) olivat kuitenkin eri mieltä. He väittivät työimun ja burnoutin olevan eri mielentiloja, vaikka ilmoittivatkin löytäneensä loppuun palamisen positiivisen muodon (Schaufeli ym. 2004: 294). Jos työn imu ei ole loppuun palamisen vastakohta, niin se ei myöskään ole työnarkomaniaa.

Työnarkomaani toimii vastustamattoman sisäisen pakon alla. Työimuihin puolestaan on positiivinen ja energinen myös työn ulkopuolella, harrastuksissa ja vapaaehtoistoiminnassa. Hän ei ole kuitenkaan yli-ihminen, vaan kokee myös positiivista väsymystä. (Bakker ym. 2008: 210.) Työn imu voi olla vastakohta työhön kyllästymiselle. Kyllästyminen kuvaa väsymystä ja puutumista, mutta työn imu on energisyyttä, sitoutumista ja hyvää ammatillista itsetuntoa (professional efficiency). (Maslach ym. 1997: 24; Mauno ym. 2005: 16; Schaufeli ym. 2004: 308–309.) Työstä nauttiminen ja ylpeys omasta työstä kuuluvat työn imuun (Mauno ym. 2005:16; Feldt ym. 2003: 293). Siinä on myös aineksia minäkuvan luomisesta työhön samaistumisen kautta (Mauno ym. 2005: 16).

Sitoutuminen työhön ei myöskään ole riittävä kuvaus työn imusta. Sitoutuminen ei sisällä energisyyttä eikä tehokkuutta. Työn imu ja työhön sitoutuminen eroavat siinä, että sitoutuminen on kognitiivinen mielentila kun taas työn imu on tunneperäinen ilmiö. (Mauno ym. 2005: 17.) Työn imulla on osoitettu olevan positiivisia seurauksia organisaatiossa kun taas sitoutumisen seurauksista ei olla yksimielisiä. Työn imu tarkoittaa sitoutumista ja asennetta työhön yleensä. Se on suhteellisen pysyvää ja yksilön kokemuksesta nousevaa, kun taas sitoutuminen on johonkin tiettyyn työtehtävään liittyvää, ja on siten sidoksissa työn tilannetekijöihin. (Bakker ym. 2008: 210; Hakanen 2006: 20; Feldt ym. 2003: 293.)

2.1.1. Työn imu ja lähikäsitteet

Työn imu on käsite, joka sanana jo kuvaa positiivisia voimia, innostumista, inspiraatiota ja mukavuusrajojen ylittämistä. Siinä on hurmosta ja voimakasta vetoa. Valtuuttaminen (empowerment) johtamismenetelmänä pyrkii saavuttamaan työn imun kaltaisen motivaatiotason työssä, mutta rajoittuneen organisaation sisäiseksi toiminnaksi (Spreitzer 1995: 1444). Valtuuttamisen psykologinen termi, voimaantuminen, kuvaa ehkä osuvammin valtuuttamisen yksilöllistä motivoivuutta. Tiivistäen ilmaistuna valtuuttaminen tarjoaa itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa omassa työssä. (Gkorezis & Petridou 2008: 18-19.) Conger ja Kanungo (1988) katsoivat valtuuttamista psykologiselta kannalta ja näkivät sen olevan motivaation ja itsetunnon vuorovaikutusta. Thomas ja

Velthouse (1990) laajensivat käsitettä ja määrittivät voimaantumisen neljä elementtiä: työn merkityksellisyys, pätevyys työssä, itseohjautuvuus ja vaikutusmahdollisuus työtulokseen.

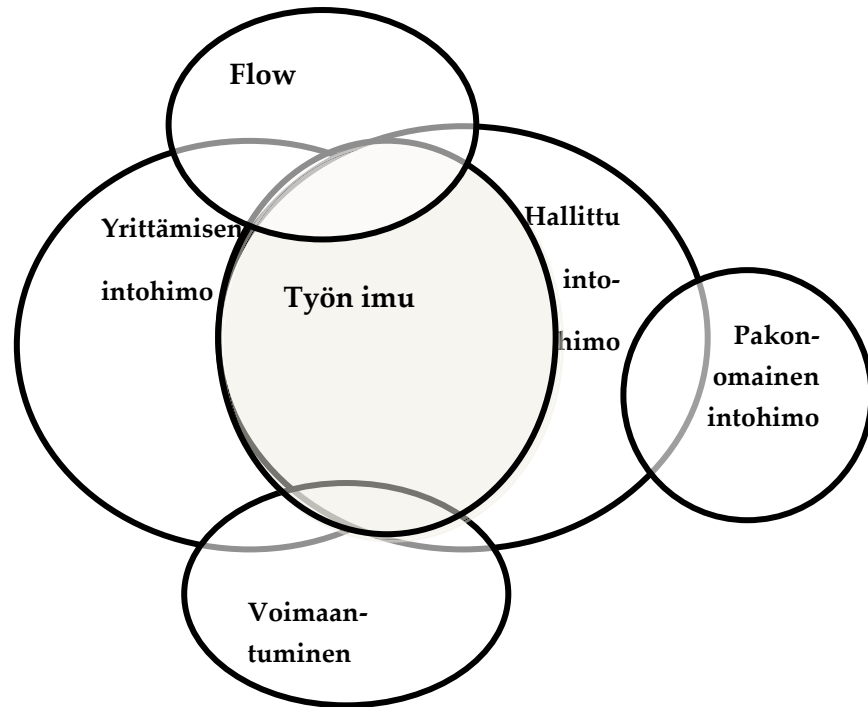
Gagne & Deci (2005) ovat tutkineet lähemmin voimaantumisen elementtiä, itseohjautuvuutta (self-determination). He näkivät, että ulkoinen motivaatio saattaa olla myös vaiheittainen prosessi, missä tiedostamisen, ymmärtämisen ja sisäistämisen kautta ulkoinen motivaatio sulautuu vähitellen sisäiseen motivaatioon. Tämä ilmiö on ehkä havaittavissa esimerkiksi organisaatiokulttuurin omaksumisessa ja sisäistämisessä. Gagne ym. (2005) käyttivät nimitystä automaattinen motivaatio täysin sisäistyneestä ja sulautuneesta ulkoisesta motivaatiosta, missä korostuu itsenäisyys ja omat valinnat. Automaattinen motivaatio oli heidän mukaansa itseohjautuvuuden vahvin muoto. (Gagne ym. 2005: 336.) Automaattinen motivaatio liittyy myös hallittuun intohimoon, missä itseohjautuvuus on voimakasta (Rousseau, Vallerand, Ratelle, Mageau & Provencher 2001: 47).

Työn imussa on elementti, joka lienee lähellä urheilijoidenkin tuntemaa flow-ilmiotä. Flow-tila on kokemus, jossa ruumiin ja sielun yhteys huipentuu, jossa on aitoa mielihyvää ja mielen täydellistä kirkkautta (Mauno ym. 2005: 27). Csikszentmihalyi (2007) kuvasi flow-tilan olevan ihmisen onnellisuuteen ja elämässä selviytymiseen liittyvä ilmiö, missä persoonallisuuden piirteillä on voimakas merkitys. Työn imun tutkijat puolestaan korostavat työhön liittyvien tekijöiden ja persoonallisuuden yhdistelmää intohimoisessa työasenteessa. Flow-kokemuksessa toiminta ja tietoisuus imeytyvät yhdeksi saumattomaksi energia-aalloksi (Csikszentmihalyi 2007: 60). Aikuiset flow-kykyiset käyttävät työpäivänsä tehokkaammin ja viihtyvät pidempään työtehtäviensä parissa (Csikszentmihalyi 2007: 84–85). Ruoppila (2009: 306) suomensi flow-sanan elämysvirraksi, mihin liittyy myös luovuutta. Luovan prosessin alussa on ongelma, jota pyritään ratkaisemaan myös tiedostamattomasti. Ratkaisun hetkellä monille syntyy ”ahaa-elämys”, joka oli Ruoppilan (2009: 306) mukaan lähellä flow-ilmiotä. Taiteilijoiden kyky uppoutua täydellisesti työhön on ehkä erityinen luovuuteen liittyvä persoonallisuuden piirre. Työelämän uppoutujat ovat mahdollisesti työelämän taiteilijoita, jotka innostuvat haasteista löytääkseen uuden totuuden tai uuden tavan toimia. Csikszentmihalyi (1997: 8) totesi, että jotkut haluavat elämässään ennen kaikkea löytää uutta. Peters ym. (1985: 127) ovatkin todenneet, että innovaation todellinen maailma on täynnä

intohimoa. Csikszentmihalyin (2007) kuvaa siis flowta laajana koko elämänpiirin kattavana positiivisena virtana, joka on lähellä työn imun kaltaista omistautuvaa ja heittäytyvää asennetta. Schaufeli ja Bakker (2004) tarkastelivat kuitenkin ilmiötä työn näkökulmasta, jolloin he ajattelivat flow-tilan olevan vain työn imun yksi elementti, kyky uppoutua työhön.

Intohimo yrittämisessä on intensiivinen ja positiivinen tunne, mitä yrittäjä kokee, kun omistautuu toiminnoille, jotka hän kokee arvokkaiksi ja identiteettinsä mukaisiksi (Cardon ym. 2009: 512). Työn imu on Schaufelin ym. (2004: 295) mukaan positiivinen, tyydytystä tuova ja työhön suuntautunut mielentila, missä tarmokkuus, omistautuminen ja asiaan uppoutuminen ovat luonteenomaisia piirteitä. Cardonin ym. (2009) intohimon elementit ovat sinnikkyys (tarmokkuus), uppoutuminen ja luova ongelmanratkaisukyky, joihin liittyy tavoitteille omistautuminen. Työn imu ja Cardonin ym. (2009) kuvaama intohimo lienevät sama ilmiö. Intohimo voi olla joko pakonomaista (obsessive) tai hallittua (harmonious) toimintaa. Pakonomaisessa intohimossa on addiktiivisia piirteitä ja joustamattomuutta. Hallittu intohimo on itseohjautuvuutta, jolloin sitoutuminen haluttuun toimintoon on täysin sisäistynyttä. (Rousseau ym. 2001: 47.) Työn imu saattaa siis olla Rousseau ym. (2002) kuvaamaa hallittua intohimoa, missä itseohjautuvuus on maksimissaan ja motivoituminen on automaattista.

Kuviossa 3. on kuvattu työn imun ja lähikäsitteiden suhdetta. Rousseau ym. (2002) pohtivat intohimon hallittua ja hallitsematonta luonnetta, missä hallittu intohimo automaattisena motivoitumisena viitanee työn imuun. Cardon ym. (2009) lähestyivät intohimoa yrittämisen näkökulmasta, missä on nähtävissä myös työn imun elementit. Voimaantuminen on johtamismenetelmä, eikä elämäntapa (Spreitzer 1995: 1444) mitä työn imu puolestaan on. Voimaantuminen on lyhytaikaisempi ja rajoittuneempi työhön liittyvä ilmiö, kun taas työn imussa on havaittavissa yksilön identiteettiin saakka ulottuvaa persoonallista latausta. Flow on elämysvirtaa ja elämässä selviytymiseen liittyvää persoonallista voimaa, kun taas työn imussa korostuvat myös työhön ja ihmissuhteisiin liittyvät voimavarat.



Kuvio 3. Työn imu, intohimo, flow ja voimaantuminen.

2.1.2. Työn imun ulottuvuudet

Työn imu on positiivinen, tyydytystä tuova ja työhön suuntautunut mielentila, missä *tarmokkuus*, *omistautuminen* ja asiaan *uppoutuminen* ovat luonteenomaisia piirteitä. (Schaufeli & Bakker 2004: 295; Feldt, Mäkikangas & Kinnunen 2003: 293; Mauno ym. 2005: 16; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007:151; Hakanen 2006: 20; Bakker ym. 2008: 209; Chughtai & Buckley 2008: 47.) Maslach ym. (1997: 24) määrittivät energisyyden, sitoutumisen ja tehokkuuden (efficiency) työn imun ulottuvuuksiksi. Heidän määritelmässään tehokkuus voitiin ymmärtää myös ammatillisena tehokkuutena ja itsetuntona, kun taas Schaufeli ja Bakker (2004) oletivat ammatillisen itsetunnon (professional efficiency) eli ammatillisen aikaansaamisen (Hakanen 2004: 245) olevan yleisemmin työn imuun liittyvä tekijä, mikä sisältyy mahdollisesti työn imun elementteihin. Hakanen (2004: 268) esitti tutkiessaan työhyvinvointia opetuslalla, että ammatillinen itsetunto voisi olla myös työn imun neljäs elementti tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ohella (Hakanen 2004: 259), mutta hän korosti myös lisätutkimusten tarvetta arvioitaessa ammatillisen

itsetunnon merkitystä työn imussa (Hakanen 2004: 244). Tässä tutkimuksessa työn imun elementtien oletetaan olevan kirjallisuudessakin esitetyt työn imun kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

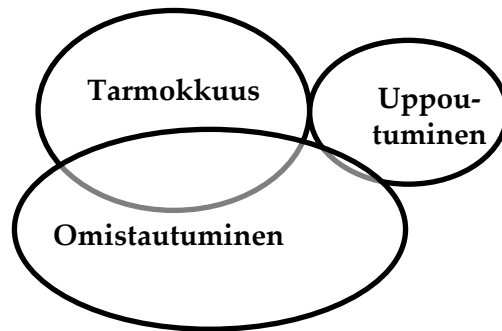
Tarmokkuus on sitkeää työhön panostamista, ja sinnikkyyttä ongelmanratkaisutilanteissa. Tarmokas ei luovuta vielä silloinkaan, kun muut jo antavat periksi. (Schaufeli ym. 2004: 295.) Tarmokkuus on myös energisyyttä ja viittaa motivoitumiseen (Mauno 2005:27). Tarmokkuus on korkeaa energiatasoa, sitkeyttä sekä myös voimaa kantaa vastoinkäymiset. Hakanen liitti tarmokkuuskäsitteeseen aikaansaavuuden (Hakanen 2004:245).

Omistautuminen on kykyä erottaa olennainen vähemmän tärkeästä. Omistautunut ei ainoastaan halua vastata haasteisiin, vaan hän innostuu niistä ja on ylpeä työstään (Schaufeli ym. 2004: 295). Omistautuminen on lähellä sitoutumisen käsitettä (Mauno 2005: 27), mutta sitoutuminen on kognitiivista kun taas työn imu on tunneperäinen tila. Omistautuminen oli Maunon ym. (2005) mukaan jotakin muuta kuin vain mukana olemista. Kutsumus työssä voi olla vahvan arvomaailman muokkaamaa positiivista voimaa, omistautumista.

Uppoutuminen on täysin keskittyntä työhön heittäytymistä ja työstä nauttimista. Ajantaju voi kadota, ja työstä irrottautuminen on hankalaa (Bakker ym. 2008: 210; Hakanen 2006: 20). Uppoutuja keskittyy tähän hetkeen, eikä ajattele epäonnistumisen mahdollisuutta. Työn keskeytyminen on häiritsevää ja uppoutumisen tilaan kiinni pääseminen uudelleen saattaa kestää kauan (Csikszentmihalyi 1997: 10). Uppoutumiselle ei löytynyt uupumisen määritelmässä vastinparia (Hakanen 2004: 229), joten uppoutuminen lienee vain positiivisiin työn kokemuksiin liittyvää ainutlaatuista keskittymiskykyä. Se liittyy ehkä työhön missä vaaditaan luovuutta (Csikszentmihalyi 1997: 8; Ruoppila 2009: 306).

Seuraavassa kuviossa ovat kolme työn imun ulottuvuutta. Nämä ominaisuudet ovat havaittavissa työimuisten tavassa tehdä työtään. Eri ulottuvuudet voivat olla voimakkuudeltaan erilaisia (Mauno ym. 2005; Cardon ym. 2009: 519–520). Työhön uppoutuminen on Maunon ym. (2005) mukaan harvemmin koettua kuin tarmokkuus ja omistautuminen. Kirjallisuudessa omistautuminen osoittautui yleisimmin vahvimmaksi työn imun elementiksi. Tämän vuoksi yllä esitetty työn imun kuvio on piirretty kirjallisuuden mukaiseksi. Kuten edellä

todettiin, luovien ihmisten työssä korostuu uppoutuminen. Kutsumustyötä tekevät kokevat ehkä työhön liittyvien arvojen olevan tärkeimmät innoittajat.



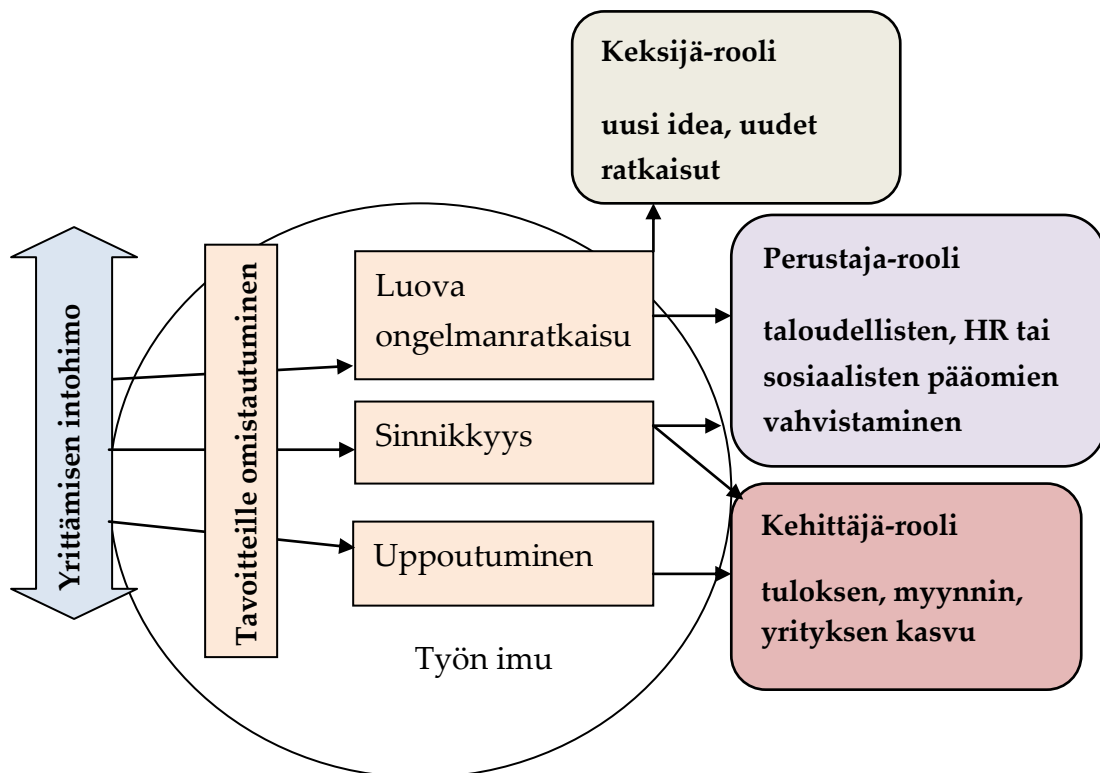
Kuvio 4. Työn imun ulottuvuudet.

2.1.3. Yrittämisen intohimo

Yrittämisen intohimo on käsite, joka on noussut esiin uusissa yrittäjyystutkimuksissa. Aikaisemmin on yrittäjyyttä pohdittu pääasiassa persoonallisten piirteiden tai käyttäytymisen kautta, mutta Cardon ym. (2009) näkevät yrittäjyyden olevan ennemminkin motivaatioprosessi. Cardon ym. (2009: 515–516) kuvasivat yrittäjän intohimoa positiiviseksi voimaksi, missä on sitoutumista yrittäjän identiteetin mukaiseen toimintaan. Toisin sanoen yrittämisen intohimo voi olla voimakasta työn imua, mikä syntyy sitoutumisesta yrittäjän identiteetin mukaiseen yhteen tai useampaan rooliin ja käyttäytymiseen (Cardon ym. 2009: 525). Identiteetti on motivoimassa yrittäjää tietynlaiseen toimintaan, mikä myös liittyy yrittäjän erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin, mihin hän myös samaistuu. Esimerkiksi yrittäjä kokee olevansa investoija tai innovoija ja pitää yllä käyttäytymistä, mikä tukee käsitystä itsestä (Cardon ym 2009: 516).

Yrittäjällä voi olla Cardonin ym. (2009: 517) mukaan useitakin rooleja, joiden mukaan toimii, mutta roolit ovat yrittäjän syvimmän minuuden mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Hallitussa intohimossa (harmonious passion) on mahdollista toimia sujuvasti erilaisissa rooleissa, mutta pakonomainen intohimo (obsessive passion) sisältää usein vain yhden roolimallin, eikä

yrittäjän käyttäytymisessä ole siten joustavuutta. Yrittämisen intohimo ei ole automaattisesti pysyvää. Se voi jopa sammua, mikäli yrittäjä ei koe riittävää intohimoa olemassa oleviin rooleihin. Esimerkiksi voimakkaasti keksijä-identiteettinen yrittäjä saattaa myydä yrityksensä pois siinä vaiheessa, kun yritystä lähdetään kasvattamaan ja vahvistamaan. Kehittäjä-roolin mukaan toimiva yrittäjä puolestaan saattaa menettää intohimonsa yrittämiseen, mikäli toimintaympäristö ei tarjoa kasvun mahdollisuuksia. (Cardonin ym. 2009: 526.)



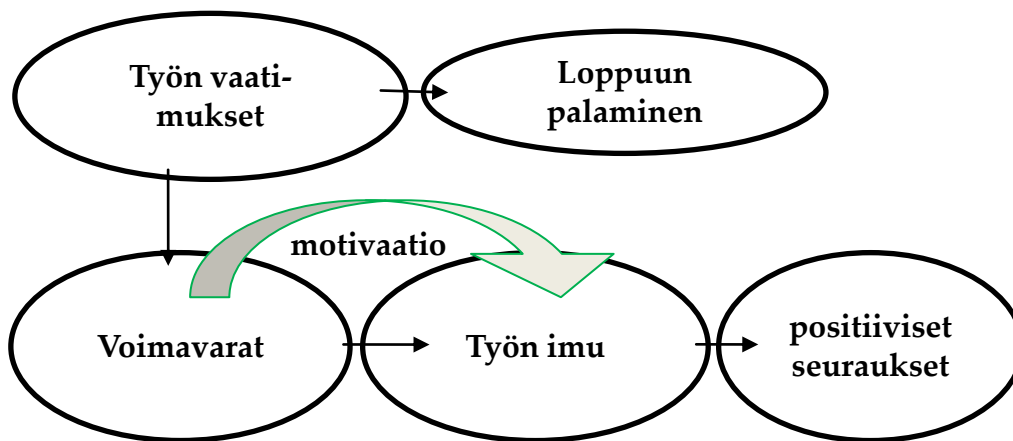
Kuvio 5. Yrittämisen intohimo ja roolien valinta. (Cardon ym. 2009:519) (muokattu).

Kuviossa 5. on nähtävissä, miten yrittäjä valitsee intohimonsa ja identiteettinsä ohjaamana sopivat toimintatavat. Tutkijat löysivät kolme rooli-identiteettiä, mitkä olivat tyypillisiä yrittäjille. Yrittäjän käyttäytymisessä korostuivat ne piirteet, jotka olivat rooli-identiteetin kannalta tarkoituksenmukaisia. Kehittäjän roolissa korostuvat Cardonin ym. (2009) mukaan työn imun elementeistä sinnikkyys ja uppoutuminen. Perustaja-roolissa keskitytään sinnikkäästi ja

luovasti yrityksen taloudellisten, henkilöstöön liittyvien sekä sosiaalisten pääomien vahvistamiseen. Keksijä-roolissa nousee esiin luova ongelmanratkaisukyky, jolloin uusien mahdollisuuksien havaitseminen tehostuu. Oleellisinta on ymmärtää, miksi yrittäjä valitsee tietynlaisen toimintatavan ja roolin ja milloin valittu toimintatapa on tehokas. (Cardon ym. 2009: 515, 520–522.) Toisin sanoen yrittäjä hakeutuu rooleihin, mitkä ovat hänen identiteettinsä mukaisia, ja missä hän voi intohimoisesti ja voimakasta työn imua kokien omistautua tavoitteilleen.

2.2. Työn imun edellytykset

Schaufeli ym. (2004: 297–298) määrittivät energiaproessin ja motivaatioprosessin toiminnoiksi, jotka selittivät työn imun syntyä ja loppuun palamiseen vaikuttavia tekijöitä. Energiaproessi tarkoittaa yksilön tapoja selviytyä työn kasvavien vaatimusten keskellä joko lisäämällä omien voimien panostusta tai vähentämällä työn vaatimusten kuormittavuutta.



Kuvio 6. Motivaatioprosessi (Schaufeli ym. 2004: 298). Muokattu.

Motivaatioprosessi yhdistää työn voimavarat työn imun kautta organisaation tuloksiin. Siinä on sekä sisäistä että ulkoista motivoitumista. Sisäinen motivaatio syntyy perustarpeiden täyttymisen, kuten osaamisen, ryhmään kuulumisen ja itsenäisyyden kautta esimerkiksi koulutuksen ja oppimisen

mahdollisuuksissa. Ulkoinen motivoituminen toteutuu esimerkiksi työn tavoitteiden saavuttamisen kautta. Motivaatioprosessin sisäinen ja ulkoinen motivoituminen tukevat siis työn imun kasvua ja samalla vähentävät työvoiman vaihtuvuutta. (Schaufeli ym. 2004: 298.)

2.2.1. Työn vaatimukset ja voimavarat

Käsitteiden määrittelyä

Työn voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisationaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti työntekoon ja työimuisuuteen. Työn voimavarat vähentävät negatiivisia kokemuksia työn vaativuudesta. Työn voimavarat tukevat työn tavoitteiden saavuttamista, sekä edistävät oppimista, kasvua ja kehitystä. (Schaufeli ym. 2004: 296; Bakker ym. 2008: 211.) Työn voimavaroja kirjallisuuden mukaan ovat mm. kollegoilta ja esimiehiltä saatu tuki ja palaute, vaikutusmahdollisuudet oman työn organisoinnissa, itsenäisyys ja työyhteisön kaikki tasot läpäisevä riittävä tiedonkulku (Hakanen 2004: 233-234; Bakker ym. 2008: 211).

Persoonallisia voimavaroja ovat esimerkiksi positiivisuus, luovuus, sinnikkyys ja tehokkuus. Voimavaraa on myös oman elämän hallinta (Bakker ym.2008: 209.) Hakanen (2004) kirjoitti elämän hallinnasta koherenssin tunteena, missä elämän vaatimukset ja haasteet jäsentyvät helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Koherenssin tunne on käsitys itsestä selviytyjänä, missä luotetaan omiin voimavaroihin eikä jäädä olosuhteiden uhriksi (Hakanen 2004: 142–143). Hakasen mukaan koherenssin tunne on vahva työhyvinvoinnin selittäjä (Hakanen 2004: 158). Koherenssi ja kirjallisuudessa esiintyvä käsite kontrolliorientaatio (locus of control) kuvannevat samaa persoonallista elämänhallinnan tunnetta. Itsensä arvostaminen organisaation jäsenenä liittyy hyvään itsetuntoon, ja on myös työn imuun vaikuttava persoonallisuuden voimavara (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009: 196). Luottamusalttius, luontainen kyky ja halu luottaa toiseen ihmiseen voidaan lukea persoonallisiin voimavaroihin (Chughtai & Buckley 2008). Henkilökohtaiset arvot ohjaavat ihmistä rakentamaan sellaista maailmaa, joka tuottaa mielihyvää, joten yksilöllinen arvomaailma voidaan mahdollisesti

nähdä myös työn imuun johtavana persoonallisena voimavarana. Elämän varrella kerätyt kokemukset, taidot ja itseluottamus ovat myös resursseja, joilla kompensoidaan vastoinkäymisten tuomaa kuormaa. (Hobfoll 1989: 516; Hakanen 2004: 143.) Perheen merkitys työn imussa on myös tärkeä (vrt. Bakker 2005).

Työn vaatimukset ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisationaalaisia tekijöitä, jotka edellyttävät fyysisiä ja psyykkisiä ponnistuksia työssä (Schaufeli ym. 2004: 296). Työn vaatimukset, kuten muutokset työssä, kiristyvät aikataulut ja epävarmuus työn jatkumisesta ovat kuormitustekijöitä. Yritysten välinen kiristyvä kilpailu ja tunneperäiset kuormittajat asettavat myös lisävaatimuksia. Hakanen (2004: 233) luokitteli opettajien ja oppilaiden väliset vuorovaikutussuhteet ja tunnetilat työn vaatimuksiin. Samoin voidaan ajatella asiakaspalvelutyöhön liittyvien suhteiden olevan haasteita, joihin tulee vastata.

Työn ja persoonallisuuden voimavarat sekä työn vaatimukset vaikuttavat työn imuun. Kolmea työn imun ulottuvuutta, tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista on mitattu erilaisissa työn voimavarojen ja vaatimusten ristipaineissa. (Bakker ym. 2008: 209.) Mauno ym. (2005: 16) väittivät kuitenkin, että tutkimuksissa ei ole otettu riittävästi huomioon työn imun moniulotteisuutta. Työn imun eri ulottuvuudet voivat olla eri tavoin korostuneita riippuen mahdollisesti toimialasta, persoonallisuudesta tai tilannekohtaisista tekijöistä.

Työn voimavarat työn imussa

Työn hallinnan sekä sosiaaliseen ryhmään kuulumisen todettiin lisäävän eniten työn imua organisaatiokontekstissa (Mauno ym. 2005: 27; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007: 150). Samansuuntaisia tuloksia saivat Hakanen ym. (2005) tutkiessaan hammaslääkäreiden työn imua. Hammaslääkärit kokivat työn imua erityisesti vaativissa tehtävissä. Myös potilaskontaktien onnistuminen ja vuorovaikutus kollegojen kanssa vaikuttivat olevan yhteydessä hammaslääkäreiden työn imuun. (Hakanen 2005: 424–483.) Hakanen ym. (2005: 424) osoittivat, että yksilön sisäinen kontrolli ja innovaatiokyky vaativissa tehtävissä vahvistavat työn imua, vaikka yksilöllisilläkin tekijöillä, kuten

positiivisella elämänasenteella on merkitystä. Myös Bakker ym. (2008: 209) ovat todenneet työn imun kasvavan vaativissa työtehtävissä. Sen vuoksi työn hallintaan ja riittäviin ammatillisiin taitoihin ja osaamiseen olisi kiinnitettävä työpaikoilla entistä enemmän huomiota (Mauno ym. 2005: 27).

Tutkittuaan opetusalaan Hakanen (2006:20–21) todisti edellisten tutkijoiden tapaan oman työn hallinnan ja työtovereiden arvostuksen olevan oleellisia työn imun edellytyksiä. Hän korosti myös palkitsevuutta työssä. Riittävä palkka hyvästä työstä, uralla kehittyminen ja jatkuvuuden varmistaminen ovat tekijöitä, jotka estävät kyynistymistä ja loppuun palamista. Hakanen (2006) väitti, että tiettyyn rajaan saakka työn vaativuus lisää työn imua. Mikäli työ on erittäin vaativaa, eikä yksilöllisille eroille löydy tilaa, työn imu heikkenee ja loppuun palamisen riski kasvaa. (Hakanen 2006: 20.)

Eri aloilla ja eri tehtävissä koetaan työn imua, mikäli työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Kartonkitehtaalla ja hoitotyössä uppoutumisen ulottuvuus oli harvinaisempaa. Hoitoalalla omistautuminen ja tarmokkuus olivat yleisempiä, kun taas IT- esimiehet uppoutuivat työhönsä useammin kuin hoitoalan työntekijät. (Mauno ym. 2005: 27.) Tätä voidaan ehkä selittää hoitajien kutsumusasenteella ja IT-alan pioneerihenkisyydellä. Naisten ja miesten erilaisesta työn imusta ei ole kirjallisuudessa vahvoja kannanottoja. Pankkialalla toimivien naisesimiesten työn imun tutkimuksessa todettiin oman työn hallinnan ja kannustavan palautteen lisäävän työn imua. Lisäksi organisaation ja yksilön yhteiset arvot olivat vahvistamassa työn imun kokemuksia. (Koyuncu, Burke & Fiksenbaum 2006: 307.) Tutkimus tehtiin turkkilaisissa pankeissa, joten olisi voinut kulttuurisista syistä johtuen odottaa naisten työimuisuudessa olevan suuriakin eroja miehiin nähden. Tätä tutkimus ei kuitenkaan vahvistanut.

Hoitoalan henkilökunnan pitkittäistutkimuksessa yritettiin etsiä työn imun kestäviä edellytyksiä. Työimuisuuden todettiin säilyvän omistautumisen ja tarmokkuuden ulottuvuuksissa melko hyvin. Kuitenkin alemmalla hierarkkisella tasolla työskentelevien työn imu oli harvinaisempaa eikä kestänyt pitkään. (Mauno ym. 2007: 165.) Tutkijat tulivat johtopäätökseen, että työn imu on luonteeltaan melko pysyvää (Mauno ym. 2007: 166). Tässä yhteydessä on syytä pohtia, voidaanko tehdä yleistyksiä työn imun

säilymisestä, ellei koko organisaation kaikilla hierarkian tasoilla löydetä samansuuntaisia tuloksia?

Chughtai & Buckley (2008: 47) etsivät muitakin selittäjiä työn imulle, kuin työn vaatimukset ja työn resurssit. He olettivat, että organisaation sisällä vallitseva luottamuksen tila vaikuttaisi merkittävästi myös työn imun olemassaoloon ja säilymiseen. Heidän tarkoituksenaan oli korostaa luottamuksen asteen ja luottamusalttiuden merkitystä työn imuun. Luottamuksen aste kuvaa luottamuksen tilaa ylimpään johtoon, esimiehiin ja työtovereihin. Luottamusalttius on yksilön persoonallinen piirre, taipumus uskoa ja luottaa ihmisiin. Tutkijat olettivat, että luottamuksen ja työn imun suhde johtaisi nousevaan positiiviseen spiraaliin ja vahvaan työn imuun. Tutkimus osoitti, että molemmat luottamuksen muodot, luottamuksen aste ja luottamusalttius lisäävät työrauhaa ja sitä kautta mahdollisuuksia työn imun kokemiselle. Ellei luottamusta ole, sitoutuminen työhön ohenee ja syntyy itsepuolustuksen asenne. Epäluuloisuus ja ennakkoluuloisuus lisäävät kyräilyä ja negatiivista ilmapiiriä työorganisaatiossa, mikä heikentää työn imua. (Chughtai ym. 2009: 62–63.)

Persoonalliset voimavarat työn imussa

Edelliset tutkimukset keskittyivät organisaation ja työn imun välisiin yhteyksiin. Hobfoll (1989) pohti yleisemmin persoonallisia voimavaroja. Kyky muuttaa uhat mahdollisuuksiksi on tapa ylläpitää ja lisätä voimavaroja ongelmienkin keskellä (Hobfoll, S. 1989: 519). Tällöin pyritään ennalta kompensoimaan vastoinkäymisten tuoma pahaa oloa ja voimavarojen menetystä. Hakanen nimitti edellistä toimintatapaa voimavarojen säilyttämisteoriaksi (Hakanen 2004: 170). Hobfollin mukaan yleinen asennoituminen elämään ja maailmaan sekä yksilölliset arvot, ovat merkittävimmät voimavarojen vahvistajat. Hän väitti myös, että persoonalliset tekijät ovat tärkeimmät stressin ennaltaehkäisijät. (Hobfoll 1989: 517.) Näin ollen persoonalliset voimavarat kompensoisivat mahdollisesti myös heikompiä työn voimavaroja, jolloin työn imua voisi ilmetä silloinkin kun työn voimavarat näyttäisivät haurailta. Henkilön itselleen luoman positiivisen palautejärjestelmän todettiin pitävän yllä itseluottamusta ja kykyä nähdä vaikeuksien yli (Hobfoll 1989: 517-518; Bakker ym. 2008: 210), ja se oli myös

työstä riippumaton voimavara. Hobfoll (1989) näki myös persoonallisten ja sosiaalisten voimavarojen kulkevan käsi kädessä, jolloin esimerkiksi hyvä itsetunto ja hyvä parisuhde voisivat olla toisiaan ruokkivia voimavaroja.

Yksilöllistä selviytymistä lisäävät myös esimerkiksi koherenssi, optimismi ja hyvä itsetunto (Feldt & Mäkikangas 2009: 94). Koherenssin (elämönhallinnan) tunne on hyvinvointia edistävä voimavara, mikä perustuu oivaltavien selviytymiskeinojen käyttöön. Koherenssi on siis sisäistä kontrollia eli oman elämän hallintaa. Hyvään elämönhallintaan kuuluu ongelmien kokeminen hyvinä haasteina ja voitettavina mahdollisuuksina. (Hakanen 2004: 143; Feldt ym. 2009: 104.) Koherenssikäsitteen ulottuvuuksia ovat elämäntilanteiden ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys. Motivoivin ulottuvuus on elämän mielekkyyden kokeminen. (Hakanen 2004: 142–143.) Hyvä elämönhallinta on itseluottamusta ja tunnetta siitä, että voi omilla päätöksillään ja toimillaan vaikuttaa elämäänsä ja ympäristöönsä. Elämönhallinta on sitkeyttä ja sitoutuneisuutta, hallintaa ja haasteellisuutta. (Heikkilä 2006: 79.)

Hakanen (2004) tarkasteli koherenssin ohella velvollisuudentuntoa persoonallisena työn imuun vaikuttavana tekijänä. Sana velvollisuudentunto sisältäneen enemmän kuormittavaa latausta kuin samansuuntainen sana kutsumus. Hakanen (2004: 143) mainitsikin velvollisuudentunnon työuupumuksen riskitekijänä. Kun kokee tekevänsä toisille hyvää ja osaa työnsä, tämä synnyttää sitoutumista, mitä voidaan nimittää kutsumukseksi (Ojanen 2007: 155). Kutsumus työssä saattaa viitata enemmän työn mielekkyyteen ja on siten henkilön omiin arvoihin ankkuroitunut positiivisempi muoto velvollisuudentunnosta. (vrt Hobfoll 1989: 517). Kutsumus kuvannee työn imuun johtavaa voimaa, kun taas velvollisuudentunto sisältäneen uupumisen viestin.

Elämönhallinnan tunne ja kontrollin tarve voidaan nähdä myös yrittäjyyteen liittyvänä piirteenä (Huuskonen 1992: 70). Elämönhallinnan käsitteessä minäkäsitys, itsetunto ja toiminta seuraavat kausaalisesti toisiaan. Jos minäkäsitys on heikko, itsetuntokaan ei vahvistu ja toiminnassa luotetaan muiden päätöksiin. Jos henkilö kokee itsensä riittävän kyvykkääksi vastaamaan haasteisiin, hän luottaa itseensä ja uskaltaa ottaa tehtävän vastaan. Sisäisen ja ulkoisen elämönhallinnan näkemykset ovat siis tämän akselin ääripäitä, missä sisäisen elämönhallinnan omaava arvostaa osaamista, on voimakkaasti

motivoitunut, itseohjautuva, tavoitteellinen, päättäväinen ja hyvin itsensä tunteva. Ulkoisen kontrollin tunteessa henkilö luovuttaa helposti, on avuton ja päättämätön, hänen tavoitteensa ovat epäselviä ja hän vertaa itseään usein muihin ihmisiin, eikä omiin aikaisempiin suorituksiinsa. Sisäisesti kontrolloiva näkee ongelmat positiivisesti muutoksen alkuna, missä hän itse on aktiivisesti vaikuttamassa. (Heikkilä 2006: 80–81.) Rotter (1966) viittasi sanalla kontrolliodotus yksilön sisäiseen tai ulkoiseen kontrolliin, missä vastuu liitetään itseen tai ulkopuolisiin tekijöihin, kuten kohtaloon (Turunen & Niemelä 1995: 34–35). Sisäinen kontrolli on siis myös vastuullista asennetta.

Perheen merkitys työn imussa

Työn imun tutkimuksissa selvitettiin myös perhesuhteiden ja kodin töiden vaatimusten merkitys. Hoitoalalla olevat naiset reagoivat kodin ongelmiin. Ristiriidat työn ja perheen välillä heikensivät työlle omistautumista ja tarmokkuutta, mutta työhön uppoutumiseen kotiolot eivät vaikuttaneet. (Mauno ym. 2005: 27.) Ehkä syy on siinä, että uppoutumiseen kykenevät keskittyivät hetkeen ja pystyivät unohtamaan ulkoiset paineet. Teknologia-alan miehillä puolestaan perhe ei vaikuttanut työn imuun lainkaan (Mauno ym. 2005: 27). Tässä yhteydessä on myös kysyttävä, mitkä mahdollisuudet naisilla ja miehillä on kokea työn imua, jos perheeseen liittyvät velvollisuudet ovat suuria. Jääkö naisille lastenhoito- ja kasvatusvastuu elämän ruuhkavuosina, ja miten se silloin vaikuttaa naisten työn imun kokemiseen?

Työn ja perheen vaatimusten tasapainottamisessa on yllättäviäkin piirteitä. Avioparit vaikuttavat toistensa voimavaroihin ja sitä kautta työn imun kokemiseen. Mikäli kodin ja työn suhteessa korostuvat vaatimukset ja raskaat asenteet, tämä lisää molempien puolisoitten uupumusta. Jos parin suhteessa kodin ja työn voimavarat ovat vahvat, niin molempien mahdollisuus kokea työn imua kasvaa. (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005: 683.) Lisäksi vaativa työ ja korkeat vaatimukset kotona eivät syö aina työn imua, vaan haasteet töissä ja kotona ruokkivat tehokasta työskentelytapaa molempiin suuntiin. Bakker ym. (2005: 684) osoittivat, että stressitekijöitä kuten työn imun tekijöitäkään ei voi eristää työstä ja perhe-elämästä, vaan ne kulkevat mukana kodin ja työn välillä. Avioparit ovat siis avainasemassa kannustamassa toisiaan työssä ja

kotona. Työimäinen siirtää puolisolleenkin hyvää oloa ja mahdollisuutta työn imun kokemiseen. (Bakker ym. 2005: 685.) Toisen syvä tunteminen ja keskinäinen luottamus ovat ehkä perusta työn imun tarttumiselle parisuhteessa. Tässä yhteydessä on mielenkiintoista pohtia, mitä kilpailuetua perheyrietykset voivat saavuttaa sisäisillä voimavaroillaan ja toinen toisensa kannustamisella.

2.2.2. Yhteenveto työn imun edellytyksistä

Työn voimavarat

Organisaation ja työn imun suhteesta voidaan sanoa, että työympäristö, joka tukee kaikin tavoin oman työn hallintaa ja pätevyyttä, itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta luo mahdollisuuden työn imun kokemiselle ja työssä viihtymiselle. (Schaufeli ym. 2004: 298.) Kun työ tarjoaa voimavaroja, kääntyvät kiire ja työn kovat vaatimuksetkin positiivisiksi työn imun kokemuksi (Mauno ym. 2005: 27). Yleisimmin työn imua lisäsivät *oman työn hallinta*, vertaisten ja esimiesten antama kannustava *palaute ja tuki* sekä *itsenäisyys* ja autonomia työssä.

Persoonalliset voimavarat

Persoonalliset tekijät vaikuttavat yhdessä työn voimavarojen kanssa työn imuun, jolloin niiden erillistä vaikutusta työn imuun on vaikea mitata. Kuitenkin Bakker ym. (2008: 210; vrt. Hobfoll 1989: 517–518) totesivat työimuiden olevan positiivisempia ja kehittäneen palautejärjestelmän, missä he olivat varmistaneet itselleen voimavaroja lisäävän kannustimen. Hakanen (2004) ja Heikkilä (2006) käsittelivät elämänhallinnan merkitystä työn imussa. Rotterin (1966) määrittelemä kontrolliodotus kuvaa samaa ilmiötä. Sisäinen elämänhallinta liittyy itsenäiseen vastuunkantoon ja itseluottamukseen ja on työn imua edistävä tekijä. Itsensä arvostaminen ja positiivisuus ovat tärkeitä persoonallisia voimavaroja. Innovatiivisuus yhdistettynä sinnikkyyteen ja sitkeyteen on persoonallisten resurssien yhdistelmä, mitä voidaan löytää mahdollisesti yritysten tuotekehittelyssä työskentelevillä, taiteilijoilla,

tutkijoilla, yrittäjillä jne. Perhe-elämän merkitys työn imun kokemisessa oli yllättävää. Pariskunnan positiivinen toinen toistaan kannustava suhde tartuttaa myös työimuisuuden heidän välillään. Kotiolojen voidaan ajatella kuuluvan persoonallisiin voimavaroihin, jotka vaikuttavat työn imun kokemiseen.

Taulukko 1. Työn imun edellytykset.

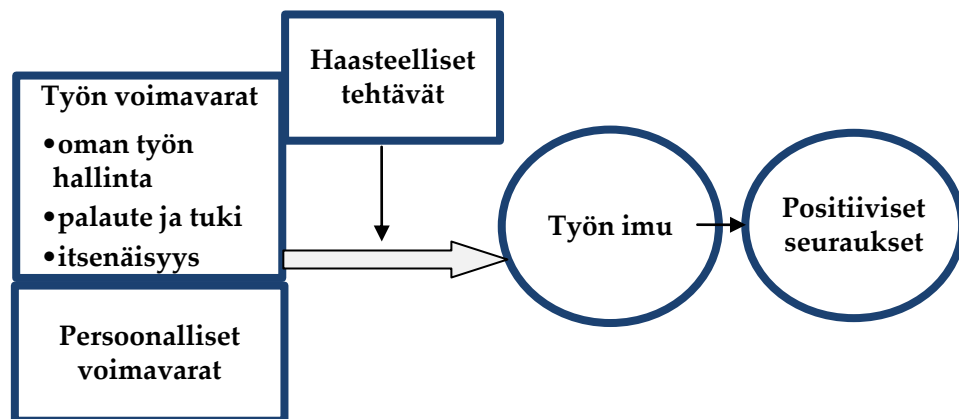
TUTKIJA	MENETELMÄ	AINEISTO	TULOKSET	TYÖN IMUN EDISTÄJÄT	KOMMENTIT
Schaufeli 2004	UWES ja MBI-GS, loppuun palamisen mittari	Julkisen palvelun ala N=1698	Työn imu vähentää vaihtuvuutta	Ammatillinen itsetunto, palaute, tuki	Tutkimus loppuun palamisesta ja työn imusta
Hakanen ym. 2005	UWES, kysely	Hammaslääkärit N=1919	Työn imu lisääntyy vaativissa tehtävissä	Hyvä ammattitaito, sosiaaliset kontaktit	Innovatiiviset moniosajat kehittävät työn imua
Mauno ym. 2005	UWES, kysely	Hoito- ja Itä-ala, tehdastyö N=1253	Tarmokkuus ja omistautuminen yleisempää kuin uppoutuminen	Työn hallinta, ihmisläheisyys	Työn imun ulottuvuuksia tutkittiin erillisinä
Hakanen 2006	UWES, kysely	Opetusala N=3365	Alle 5v. ja yli 30v. työssä olleet työimuisimpia	Työn hallinta, arvostus, palkka	Ainoa tutkimus, missä tuli esiin palkka
Koyuncu ym. 2006	UWES, kysely	Pankkiala, N=286	Turkkilaiset naiset työimuisia	Työn hallinta, palaute, yhteiset arvot	Naisten ja miesten työn imun kokemuksissa ei eroja
Mauno ym. 2007	UWES, pitkittäis-tutkimus 2v.	Hoitoala N=409	Työn imu säilyy, tarmokkuus ja omistautuminen yleisempää	Työn hallinta, ammatillinen itsetunto	Alemmissa portaissa työn imua esiintyi vähän
Chughtai ym. 2009	Työn imun tutkimusten analyysi	Eri tutkimuksia	Luottamus ja työn imu muodostavat positiivisen spiraalin	Luottamus esimiehiin ja kollegoihin, luottamus-alttius	Luottamus esitettiin uutena selittävänä voimavarana

Työn vaatimukset

Työn vaatimukset ovat joko psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä (Schaufeli ym. 2004: 296). Vaativat työtehtävät lisäävät työn imua jos

kokee olevansa työssään pätevä ja kokee hallitsevansa oman alansa. Fyysiset ja psyykkiset vaatimukset liittyvät työn ympäristöön ja siihen sopeutumiseen. Sosiaalinen elementti työssä sisältää ihmissuhteiden hallintaa ja kykyä vastata näihin haasteisiin. Esimerkiksi opettajilla vuorovaikutus oppilaiden kanssa ja hammaslääkäreillä suhteet asiakkaisiin ovat onnistuessaan mahdollisia työn imun edistäjiä.

Kuka sitten kokee työn imua? Hakanen (2006: 21) on todennut, että eniten työn imua kokevat alle viisi vuotta ja yli 30 vuotta opettajana toimineet. Myös pitkää työviikkoa tehneet ovat työmuisia (Hakanen 2004: 285). Mauno ym. (2005: 28) puolestaan havaitsivat määräaikaisesti työskentelevien hoitajien kokevan työn imua. Ehkä vankka työkokemus sekä toisaalta määräaikaisuuden positiivinen voima, halu oppia ja kehittyä, luovat otollisen pohjan työn imulle. Toisaalta Mauno ym. (2005: 27) korostivat, että työmuisuutta olisi tutkittava kontekstilähtöisesti tunnistaen kulloisenkin organisaation erityispiirteet. He myös tutkivat työn imua eri ulottuvuuksien suhteen, koska uppoutumista tavattiin Maunon ym. (2005) tutkimuksessa selvästi vähemmän kuin tarmokkuutta ja omistautumista



Kuvio 7. Työn vaatimukset ja voimavarat.

Kuviossa 7. konkretisoituu, miten työn voimavarat yhdessä persoonallisten voimavarojen kanssa tukevat työn vaatimusten kohtaamista. Mikäli voimavarat

ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa, on mahdollista kokea työn imua, tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista.

2.3. Työn imun seurauksia

Työn imu, energinen voima, tunne omasta osaamisesta ja halu heittäytyä haastaviin tehtäviin lienee ylellisyyttä, jota ei voi rahassa mitata. Työimuisen elämä on todennäköisesti kiireistä ja jatkuvasti monia mukavuusrajoja ylittävää. Se on ehkä odotuksia uusista ratkaisuista haasteellisiin ongelmiin, tai se on ponnisteluja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Työimuisen tehtävät eivät ole helppoja. Työn imua kokeva kuitenkin jaksaa ja on positiivinen ja tarmokas. (Mauno ym. 2005: 16; Hakanen 2006: 20). Työn imussa elävä jaksaa töissä keskimäärin pidempään (Hakanen 2006: 21) ja he ovat haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa kuin ei –työimuiset (Schaufeli ym. 2004: 293).

Olemassa olevat voimavarat vahvistavat työn imua. Työn imu puolestaan lisää henkilökohtaisia voimavaroja kuten aloitteellisuutta, optimismia, tehokkuutta ja itseluottamusta. (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008: 87; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009: 183.) Työn imu synnyttää positiivista, ylöspäin nousevaa kierrettä. Aloitteellisuus ja innovatiivisuus lisääntyvät, ja nämä puolestaan vahvistavat työn imua. Näin positiivinen ja vuorovaikutteinen kierre on valmis. (Hakanen ym. 2008: 87.) Tällaisessa positiivisessa nosteessa elävä työyhteisö kykenee oletettavasti vastaamaan tehokkaasti asetettuihin haasteisiin. Aikaisemmin todettiin pariskuntien kannustavan toisiaan ja siirtävän omaa työn imuaan toiselle. Myös organisaatioissa, missä tehdään tiivistä yhteistyötä, olisi mahdollista luoda positiivisen kierteen ilmapiiriä. Yritysten kilpailuetuna voisi olla henkilökunnan taito omaksua toiselta työimuisuutta ja siirtää sitä edelleen. Siihen tarvitaan mahdollisesti samanlaista luottamusta ja toisen tunnetilojen aistimista, kuin pitkään yhdessä eläneillä pariskunnilla. (Bakker ym. 2005: 685).

Kirjallisuuden (Hakanen ym. 2008:88) perusteella voidaan sanoa, että eivät yksin positiiviset voimat lisääny spiraalimaisesti, vaan myös negatiiviset. Kenellä on paljon materiaalisia, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja kerryttää

niitä lisää. Kun resurssit ovat vähissä, menettää loputkin (vrt. Hobfoll 1989). Hakanen ym. (2008: 87–88) listasivat työn imun kolme tärkeää seurausta:

- Työimuinen hyödyntää tehokkaammin olemassa olevia voimavarojaan.
- Positiiviset tunteet saattavat lisätä herkkyyttä huomata ympäristön lähettämiä heikkoja signaaleja ja siten edistää ongelmanratkaisukykyä.
- Positiiviset kasvuspiraalit voimavarojen, työn imun ja aloitteellisuuden välillä lisäävät innovatiivisuutta.

Salanova & Agut (2005) selvittivät työn imun ja organisaation resurssien yhteisvaikutusta palvelualan yrityksessä. He tutkivat palveluilmapiiriin ja asiakasuskollisuuden suhdetta, missä työntekijöiden työimuisuus ja organisaation tarjoamat resurssit olivat selittäjinä. He totesivat organisaation tarjoaman tuen, valmennuksen, autonomisuuden ja hyvän teknologian tarjoavan mainion pohjan työn imulle (Salanova ym. 2005: 1223). Työimuisuus oli ryhmän yhteinen kokemus ja lisäsi puolestaan voimakkaasti henkilökunnan palvelualtista ilmapiiriä. Tästä seurasi työntekijöiden suoritustason kohoamista, minkä asiakas palkitsi lisääntyneellä luottamuksella ja uskollisuudella. (Salanova ym. 2005: 1224.) Tutkimuksen tulokset vahvistavat Hakasen ym. (2008) toteamuksia työn imun positiivisesta spiraalista sekä työn imun ”tarttumisesta” ryhmässä. Salanova ym. (2005: 1224) päättelivät, että yrityksissä, missä korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja palvelualttiutta, työryhmän yhteinen työimuisuus lisääntyy merkittävästi. Organisaation resurssit, valmennus, autonomia ja toimivat teknologiset ratkaisut olivat lähinnä raivaamassa esteitä työntekijöiden asiakaspalvelutaitojen kehittymisessä. Työimuisuus voimistuu yhteisen päämäärän, asiakkaan tyytyväisyyden kautta. Päivittäin asiakkaiden kanssa työskentelevät ovatkin palveluyritysten avaintyöntekijöitä ja menestyksen rakentajia luodessaan palvelevaa ja luotettavaa vuorovaikutussuhdetta asiakkaan kanssa. (Salanova ym. 2005: 1224.)

Xanthopoulou ym. (2009) tutkivat työn imun vaikutusta yrityksen tulokseen. He etsivät vastauksia kysymykseen, ovatko työn imua kokevat tuottavampia? He selvittivät, miten työn voimavarat vaikuttivat persoonallisiin voimavaroihin, työn imuun, ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Työn voimavaroina olivat valmennus, itsenäisyys ja työilmapiiri. Persoonallisia

voimavaroja olivat optimismi, tehokkuus ja itseluottamus. Tutkimuksessa löytyi jonkin verran yhteyttä työn voimavarojen, työn imun ja tuottavuuden kanssa. Lisäksi korostettiin, että jos työ on voimakkaasti motivoivaa, ja henkilökohtaiset voimavarat ovat kohdallaan, suhde yrityksen tulokseen on todistettavissa (Xanthopoulou ym. 2009: 196). Myös vahvistunut tulos lisää henkilökohtaisia voimavaroja, kuten positiivisuutta ja synnyttää uutta työn imua ja entisestään parempaa tulosta. Tässä on nähtävissä Hakasen ym. (2008) kuvailemaa positiivista kierrettä. Xanthopouloun ym. (2009) tutkimus tukee olemassa olevia toteamuksia siitä, että psykologinen hyvinvointi, kuten työn imu luovat menestystä. Erittäin merkittäviä tuloksia saatiin työn imun vaikutuksesta koko työryhmän suoritustasoon. Tulos tukee tältäkin osin aikaisempia näkemyksiä, miten yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen kohottaa koko ryhmän suoritustasoa. (Xanthopoulou ym. 2009: 196–197.)

Kirjallisuudesta voidaan löytää muitakin tutkimuksia immateriaalisten tekijöiden vaikutuksesta yrityksen tuottoihin. Lau & May (1998) tutkivat työilmapiiriä ja sen vaikutusta yrityksen kasvuun ja tulokseen. He totesivat, että työpaikoilla, missä työntekijät ovat ylpeitä omasta työstään, työn laatu nousee ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. Työpaikat, jotka palkitsevat hyvin työntekijää, rakentavat näin omaa kasvuaan ja lisäävät mahdollisesti tuottavuuttaan. (Lau ym. 1998: 225.) Tutkimus osoitti, että työpaikat, jotka olivat saaneet hyvät pisteet parhaiden työpaikkojen listauksessa, olivat myös tuottavampia kuin huonommat pisteet saaneet yritykset (Lau ym. 1998: 223). Vastaavia tuloksia löytyi Balloun, Godwinin ja Shortridgen (2003) tutkimuksesta työtyytyväisyyden vaikutuksesta yrityksen markkina-arvoon. Tutkittavat yritykset oli luokiteltu laadukkaiksi työpaikoiksi, ja niiden markkina-arvo todettiin korkeammaksi kuin verrokkiryhmillä. (Ballou ym. 2003: 340.) Laun ym. (1998) ja Balloun ym. (2003) tutkimusten tulosten suora vertaaminen työn imun vaikutuksesta yrityksen tulokseen on vain suuntaa antava. Laun ym. ja Balloun ym. tutkimusten tulokset antavat lähinnä tukea Salanovan ym. (2005) löytämille tuloksille.

Täysin oma tarinansa työn imusta löytyy vapaasta ohjelmiston kehittäjien yhteistyöstä. Internetissä on anonyymisti toimivia ammattilaisia ja ohjelmistoharrastajia, jotka käyttävät useitakin tunteja viikossa yhteisiin ohjelmistoprojekteihin. He eivät saa rahallista korvausta työstään, vaan ovat mukana vapaaehtoisesti. (Hertel 2007: 129.) Heidän motiivinsa ovat ehkä oman

ammattitaidon kehittäminen, kollegojen arvostus tai pelkästään se, että ohjelmistojen kehittäminen on hauskaa. Esimerkkeinä tällaisista projekteista ovat Linux-käyttöjärjestelmä ja Wikipedia. (Hertel 2007: 130.) Hertel (2007) kuvasi työimuista ja uppoutumiskykyistä yhteistyötä, missä ei ollut merkittäviä ulkoisia kannustimia. Kannustimena ei ole siis välttämättä raha eikä maine, vaan ehkä intohimo uuden löytämiseen ja uuteen oivallukseen.

2.3.1. Yhteenveto työn imun seurauksista

Työn imun seurauksia esitetään taulukossa 2. Koettu työn imu lisää merkittävästi innovatiivisuutta yrityksissä ja organisaatioissa ja nostaa työryhmien suoritustasoa. Hakanen ym. (2008) saivat selkeän vahvistuksen oletuksilleen, kun taas Xanthopouloun ym. (2009) tutkimuksessa työn imun vaikutus tulokseen oli vain lievästi vakuuttava. Toki Xanthopoulou ym. (2009) saivat erittäin merkittäviä tuloksia ryhmän yhteisen suoritustason paranemisesta, mikä tukee Hakasen ym. (2008) tuloksia työn imun tarttumista työryhmissä. Bakker ym. (2005) tutkivat ensisijaisesti pariskuntien työn imua, ja siitä päätellen voidaan olettaa myös työtiimien sisällä tapahtuvan työn imun tarttumista. Näin Bakker ym. (2005) tukevat myös Hakasen tuloksia työn imun tarttumista työryhmässä.

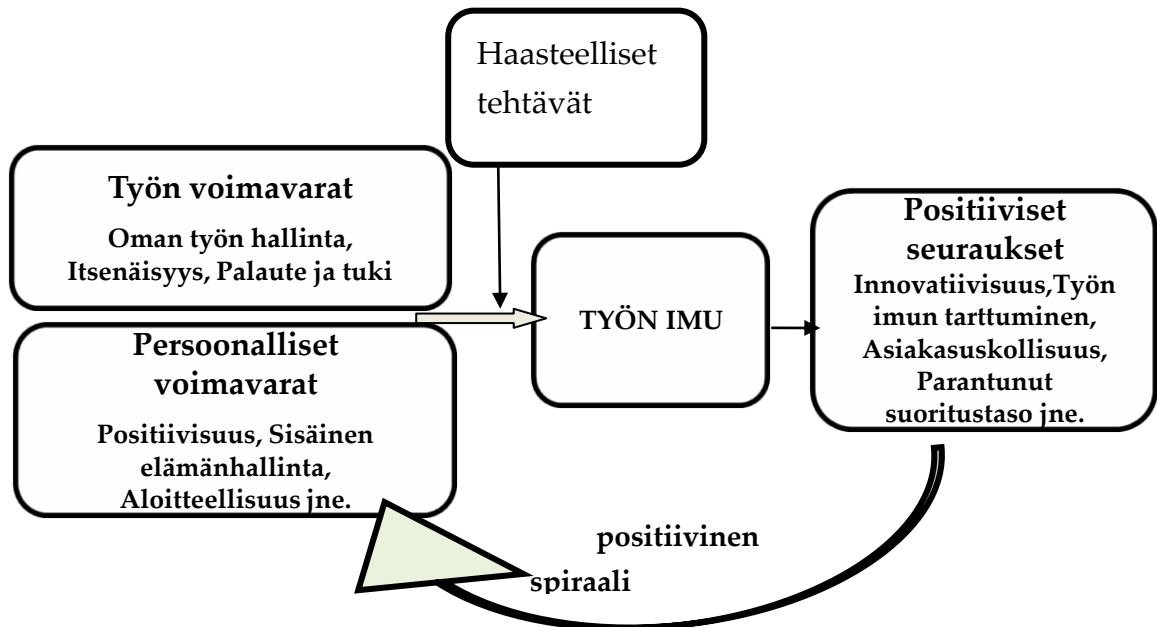
Salanova ym. (2005) vahvistivat myös Hakasen näkemyksiä työn imun positiivisesta kierteestä sekä ryhmässä kasvavasta työimuisuudesta. Heidän tutkimuksensa osoitti myös oikeaksi Hakasen arvelut asiakkaan antaman palautteen merkityksestä palvelualalla tai yrittäjänä toimivan työn imuun (vrt. Hakanen 2005). Salanova ym. (2005: 1224) totesivat, että palvelualan yritysten asiakaslähtöisyys lisää työntekijöiden työn imua. Työimuihin henkilökuunta puolestaan luo tehokkaasti palveluallista ilmapiiriä, minkä asiakkaat herkästi aistivat. Ballou ym. (2003) ja Lau ym. (1998) eivät tutkineet työn imua, mutta tutkivat samansuuntaisten resurssien vaikutusta yrityksen tulokseen. Tämän vuoksi tulosten merkitys tälle tutkimukselle on vain suuntaa antava.

Taulukko 2. Työn imun seuraukset.

TUTKIJAJA	MENETELMÄ	AINEISTO	TUTKUMUS- TEHTÄVÄ	TULOKSET	KOMMENTIT
Lau ym. 1998	Vertaileva pitkittäistutki- mus, 5v.	N= 58+88, Parhaat työpaikat- lista, vertaisryhm ä ei listalla	Työilmapiirin vaikutus työn laatuun	Asiakaspalvelu paranee, tulos paranee	Suuntaa antava tulos
Ballou ym. 2003	Vertaileva pitkittäistutki- mus, 4v.	N=88+88, Parhaat työpaikat- lista, ver- taisryhmä ei listalla	Työtyyty- väisyyden vaikutus yrityksen markkina- arvoon	Yrityksen markkina-arvo paranee	Suuntaa antava tulos
Bakker ym. 2005	JD-R teorian mukaan kysely	N=323 avioparit	Avioparien kokema työn imu	Työn imu tarttuu	Perheen ja työn yhteensovittamise n merkitys korostuu
Salanova ym. 2005	SEM-malli kysely	N=342 työntekijää N=1140 asiakasta	Organisaation resurssien ja työntekijöiden työn imun vaikutus asiakas- uskollisuuteen	Palvelu- ilmapiiri vahvistuu. Asiakkaan uskollisuus kasvaa	Asiakas aistii työimuisen ilmapiirin
Hakanen ym. 2008	UWES, DEJRS, Frese Scale, Suomen terveysjärjestö n barometri, seurantatutkim us 3v., kysely	N=2555 hammas- lääkärit	Hammas- lääkärien työn imun kokeminen	Innovatiivi- suus lisääntyy, aloitteellisuus lisääntyy, positiivinen kierre	Työn imun positiivisen kierteen merkitys työelämässä
Xantho- poulou ym. 2009	UWES, OBSE, ym. kysely ja päiväkirja,	N=42 pika- ruokalan työntekijät	Työn imun vaikutus yrityksen tulokseen	Työryhmien suoritustaso paranee, tulos paranee	Tukee Hakasen ym. (2008) tuloksia

Työn imun positiivinen kierre nostaa aloitekykyä ja tartuttaa parhaimmillaan koko työryhmän työn imun kokemiseen. Innovatiivisuus lisääntyy, työntekijöiden suoritustaso nousee ja asiakkaan positiivinen palaute vahvistaa työn imun kierrettä. Uusia ideoita syntyy, heikkoja signaaleja tulkitaan paremmin ja niihin vastataan nopeammin. Luovat, joustavat ja työimuiset

yrietykset ja organisaatiot tekevät parempaa tulosta, saavuttavat, ja usein ehkä ylittävät asettamansa tavoitteet.



Kuvio 8. Työn imun edellytykset ja seuraukset.

3. KETJUYRITTÄJYYS JA TYÖN IMU

Tässä luvussa tarkastellaan ketjuyrittäjyyttä ja yrittämiseen liittyvää työn imua. Aluksi hahmotellaan yrittäjyyttä kirjallisuuden perusteella. Seuraavaksi selvitetään kohteena olevan ketjuyrittäjryhmän roolia ja yrittäjäorientaatioita aikaisempien tutkimusten valossa. Lopuksi pohditaan miten ketjuyrittäjän rooli ja identiteetti mahdollisesti vaikuttavat hänen työn imun kokemiseensa.

3.1. Yrittäjyys ja ketjuyrittäjyys

Työn imun seurauksia ovat mm. innovaatiokyvyn lisääntyminen ja yrityksen kohonnut suoritustaso. Hakanen ym. (2008) viittasivat myös herkistyneeseen kykyyn aistia heikkoja signaaleja. Aloitteellisuus ja itseluottamus yhdistettynä herkistyneeseen aistiin havaita uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ympäristössä on yrittäjyyteen liittyvää herkkyyttä (Huuskonen 1989b: 56–57). Kirjallisuudessa yrittäjää on kuvattu usein pelkästään käyttäytymisensä tai persoonallisuuden piirteiden kautta. Korkea suoritusmotivaatio liitetään usein yrittäjyyteen (McClelland 1976: 232; Huuskonen 1989a: 19). Korkean suoritusmotivaation omaavat henkilöt tekevät työtä sinnikkäämmin, pidempään ja energisemmin kuin muut. He myös nauttivat haasteista. Raha ei riitä heille motivaatioksi, vaan raha on työssä onnistumisen mittari (McClelland 1976: 233). Yrittäjä kykenee kantamaan myös suurta vastuuta (Heikkilä 2006: 44). Timmonsin (1994: 25) mukaan innovatiivisuus tai korkea suoritusmotivaatio ei yksin selitä yrittäjänä menestymistä, vaan tarvitaan myös liikkeenjohdolliset taidot, kokemus ja hyvät verkostosuhteet. Yrittäjyyteen sisältyy myös vallanhalua, missä yrittäjä pyrkii sisäiseen kontrolliin yhteistyön kustannuksella ja valtaa tavoittelemalla (Littunen 1992: 42–93). Sisäisen kontrollin tarpeen on todettu lisääntyvän yrittäjäkokemuksen kasvaessa (Littunen 2000). Porterin (1991: 17) viiden kilpailuvoiman mallissa eri osapuolet hakevat vaikutusvaltaa ja neuvotteluasemaa toimintaympäristössään. Valta ja vallanhalu liiketoiminnassa liittynevät siten mahdollisimman pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen. Voidaan ehkä tiivistää, että vallanhalu on erottamaton osa kilpailua ja yrittäjämäistä toimintaa.

Kirzner ja Schumpeter ovat ehkä tunnetuimmat ja siteeratuimmat yrittäjyystutkijat. Kirzner (1983) ajattelee yrittäjän olevan rationaalinen toimija, joka sopeutuu käytettävissä olevien resurssien ja ympäristön vaatimuksiin. Yrittäjä ”leipoi sellaisen kakun, mihin kaapista löytyi raaka-aineet”, eli perustaa toimintansa realismiin ja noudattaa yrittäjälle tyypillistä toteuttavaa strategiaa (effectuation) oman yrityksensä tavoitteiden saavuttamisessa (Venkataraman & Sarasvathy 2002: 658). Schumpeter (1989) puolestaan näkee yrittäjän herkkänä aistimaan uusia markkinoita ja uusia tapoja lisätä tuottavuutta. Kirzner kuvasi ehkä rationaalisempaa yrittäjää, joka perustaa toimintansa itsetuntemukseen, omiin voimavaroihin ja omiin suhdeverkostoihin, kun taas Schumpeterin yrittäjä vaikuttaa olevan luovempi, ennakkoluulottomampi ja ehkä myös riippumattomampi ympäristönsä mielipiteistä ja tuesta. Stanworth & Curran (1976: 105–106) määrittivät yrittäjyyttä typologioiden avulla. Heidän ryhmittelyssään käsityöläisyrittäjä rakastaa tekemisen vapautta ja klassinen yrittäjä keskittyy omistamiseen ja tuloksen tekoon. Johtaja-yrittäjä hallitsee organisoinnin ja hakee aktiivisesti kasvua.

Yrittäjyyttä on kuvattu usein käyttäytymisen kautta pohtimatta syvemmin, mistä erilaiset käyttäytymismallit syntyvät. Yrittäjyys voi olla myös prosessi, mihin motivaatio vaikuttaa kuten Shane, Locke & Collins (2003: 258) yrittäjyyden näkivät. Yrittäjyystutkijat ovat tunnistaneet yrittäjyyteen liittyvän työn imun kaltaista intohimoa, sinnikästä ja pysyvää motivoitumista. Cardon ym. (2009) kuvasivat yksityiskohtaisemmin yrittäjän työn imun, identiteetin ja roolien yhteyttä (luku 2.1.3.). Tutkijat totesivat, että yrittäjän intohimo käynnistää prosessin, missä tekemisen palo ohjaa tavoitteiden asettamista, käyttäytymistä ja yrityksen tuloksia. (Cardon ym. (2009:517.)

3.1.1. K-kauppiasyrittäjyys

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat K-kauppiasketjuissa toimivat päivittäistavarakauppiat. Ketjuyrittäjyyttä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden näkökulmista. Agenttiteorian mukaan on olemassa päämiestaho, joka tekee sopimuksen yhteistoiminnasta kumppaniyrityksen eli agentin kanssa. Tällaisessa yhteistyössä pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet riskiä jakamalla (Eisenhardt 1989: 58). Paulamäki (2007) tutki kauppiaan

toimintavapautta agenttiteorian näkökulmasta. Mitronen (2002: 27) tarkasteli hybridioorganisaation ohjauksen ongelmia IMP-verkostoteorian pohjalta, missä tutkittiin myös sosiaalisten suhteiden merkitystä yritysten välisissä ja sisäisissä suhteissa. Koiranen ym. (1996) käyttivät nimitystä asiakasyrittäjäisyys (custopreneurship) suhteista, missä pääyritys pyrkii integroimaan asiakkaat yrittäjämäiseen toimintaan osaksi liiketoiminnan resursseja (Koiranen ym. 1996: 7). Tällaisia asiakasyrittäjäsuhteita voivat olla esimerkiksi franchising-yrittäjäisyys, verkostomarkkinointi tai vastaavat, missä on olemassa jokin päämiestaho (Vesalainen ym. 2000: 12).

Kesko-konserni, K-kauppiat, eri ketjut ja niistä koostuvat K-kaupat muodostavat toimijalähtöisen K-ryhmän. K-ryhmä on vertikaalisesti ja horisontaalisesti verkottunut markkinointikanava, missä kauppatasolla on suuri rakenteellinen autonomisuus. Kesko-konserni tytäryhtiöineen ja itsenäiset K-kauppiat ovat toisistaan riippuvassa yhteistoimintasuhteessa, missä kummallakin osapuolella ovat omat oikeudet ja velvoitteet. (Mitronen 2002: 123, 384; Kesko 2011.) Strategisena tavoitteena yhteistyössä kauppiaiden kanssa on K-kauppiasyrittäjäisyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen. Ketjutoiminta tarjoaa kauppiaille yhteisen toimintakonseptin, joka sisältää ketjuvalikoiman, hinnoitteluun ja markkinointiin liittyvää ketjuohjausta sekä liikkeenjohdollista tukea. (Kesko 2011.)

K-kauppiat ovat aikoinaan perustaneet Keskon yhteisyritykseksi tuomaan paikallisesti toimiville kauppoille suuren yksikön skaalaetuja. Vuosikymmenten varrella Keskon toiminta on kuitenkin monipuolistunut ja laajentunut kattamaan yhä suuremman osan kaupan jakeluketjusta. Pohtiessaan hybridioorganisaation ohjausjärjestelmiä Mitronen (2002: 26) vertasi Keskoa päämieheksi, joka delegoi valtaa ja vastuuta itsenäisille K-kauppiaille. Yhteisyritykselle oli siis annettu aikojen kuluessa päämiehen rooli vallan ja vastuun suhteen. Ongelmaksi päämiehen (Keskon) kannalta on tullut konsernin organisaatiomuodon valinta. Suureksi paisuneen organisaation sisällä on kaksinapaisuutta, missä Keskon omistaman ja kauppiaan omistaman yritystoiminnan yhdistäminen tehokkaaksi organisaatioksi on osoittautunut vaikeaksi. (Mitronen 2002: 26.)

K-kauppiaan asema strategisessa verkostossa

Aikaisemmat jännitteet K-kauppiaan työssä

Jakelukanavia käsittelevässä kirjallisuudessa keskeinen teema on ollut valta (Finne & Kokkonen 2005: 140). Aikaisemmin todettiin vallanhalun olevan osa yritystoimintaan kuuluvaa kilpailua ja hyvän neuvotteluaseman saavuttamista (luku 3.1.). Jakeluketjujen tehostamistarpeen myötä päivittäistavarakauppaan tuli 90-luvulla ECR-toiminta (Efficient Consumer Response) eli kuluttajalähtöinen yhteistyö, missä perinteiset jakelukanavien toimintatavat muokattiin uudelleen. K-ryhmän kohdalla toiminnan tehostaminen vaati myös tiiviimpää organisaation ohjausta ja K-yrittäjyyden uudelleen arviointia (vrt. Mitronen 2002: 26).

Tavoitteiden ristiriita

Kauppiaat pitävät tärkeimpänä tavoitteenaan yrityksen tulosta (Paulamäki 2007: 175; Mitronen 2002: 26), kun taas Keskon mielenkiinto kohdistuu myynnin ja markkinaosuuksien kasvuun (Mitronen 2002: 26). Mannermaan (1989: 108) mukaan 80-luvulla ”hyvän kauppiaan” normistoon kuului tehdä kannattavaa kauppaa. Silloin koettiin Keskon ohjauksen kauppiaan suuntaan olevan löysähköä ja pääasiassa hyvään tulokseen kannustavaa. Kauppiaat kokivat saavansa työrauhan, jos onnistuivat tulostavoitteissaan. (Mannermaa 1989: 138.) Silloin yrityksen hyvä tulos oli paitsi Keskon ja kauppiaan yhteinen tavoite, myös keino varmistaa kauppiaan riittävä itsenäisyys. 90-luvun ketjuuntumisen ja ECR-ajattelun myötä kauppiaat ei halunnut muuttaa toimintatapojaan ja tavoitteitaan ketjuohjauksen suuntaan, vaan toimi itsepäisesti omien tavoitteidensa saavuttamiseksi (Mitronen 2002: 26). Ristiriita kauppiaan ja Keskon välille syntyy silloin, jos ketjuohjaus on niin tiukkaa, että yrittäjätoiminta ei tuota kauppiaalle riittävää elantoa. Pienten markettien nuoret kauppiaat kokevat useimmin toimeentulon epävarmuutta. (Paulamäki 2007: 178; Finne ym. 2005: 134.)

Työnjaon ristiriita

K-kauppiaat vastaavat itsenäisesti oman yrityksensä toiminnasta, asiakastyytyväisyydestä ja kannattavuudesta, ja Kesko huolehtii konsernin ohjauksesta (Mitronen 2002: 124; Kesko 2011). Vaikka kauppiaat kantavat yksin

vastuun yrityksensä ja henkilökuntansa toimeentulosta (Mitronen 2002: 213), he olivat 80-luvulla kuitenkin valmiita ”käymään kauppaa” toimintavapaudellaan, mikäli kokivat saavansa siitä merkittävää kilpailuetua yritykselleen (Mannermaa 1989: 63). Itsellisyyden aika (Mitronen 2002: 166) 60–80-luvulla oli ehkä tasapainoista win-win yhteistyötä keskusliikkeen kanssa, missä molemmat osapuolet kokivat hyötyvänsä. (vrt. Mannermaa 1989: 135.) Uudessa työnjaossa 90-luvulla ja 2000-luvun alussa kauppiaan osaamisen vahvuusalueita siirrettiin keskusliikkeen vastuulle, jolloin kauppias koki menettävänsä merkittävästi itsenäisyyttään (Paulamäki 2007: 173). Erityisesti kokeneimmat kauppiaat tunsivat yrittäjyyden ja oman paikallisosaisensa tulevan aliarvostetuksi ketjuyhteistyössä, eivätkä he uskoneet keskitetyn konseptimallin toimivan paikallisesti (Paulamäki 2007: 186). Kilpailu on yhä enemmän siirtynyt ketjujen ja niiden taustajärjestelmien väliseksi, jolloin arvoketjun ohjauksen täytyy vahvistua myös kauppiaan ja hänen asiakkaansa kohtaamisessa (Moilanen 2003: 23; Finne ym. 2005: 139; Skippari, Lindblom, Olkkonen & Ainamo 2009: 280). Keskon näkökulmasta katsottuna kauppiaan individualismi ja itseohjautuvuus tuottavat ongelmia ketjuyhteistyölle, koska yhteistyö vaatii vallan ja vastuun jakamista (vrt. Toivola 2005) ja kauppiaat ovat olleet haluttomia rakentamaan yhteisiä tavoitteita (Mitronen 2002: 87). Työnjaon ristiriidassa on myös kauppiaiden pelkoa yrittäjyyden katoamisesta K-ryhmästä (Paulamäki 2007: 175).

Luottamuspuola

Vahva luottamus on tuloksellisen verkostoyhteistyön perusta (Toivola 2005: 60–61). Keskon ja kauppiaan välisessä yhteistyössä Mitronen (2002) kaipasi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Hän näki myyjä-asiakas suhteeseen kuuluvan non-kommunikoinnin olevan esteenä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen kehittymiselle. (Mitronen 2002: 87.) Samaa tilannetta voidaan ehkä kuvata neuvotteluaseman etsimisenä, missä kauppias ”käy kauppaa” eri vaihtoehdoilla, kun taas keskusliikkeen intressissä ei ole kaupankäynti vaan ehkä toimivan johtamismenetelmän löytyminen. Polonsky ym. (2002:113) ajattelivat, että asiakasyrittäjäsuhteissa kumppanin uskollisuus ei vahvistu perinteisillä johtamismenetelmillä, vaan on löydettävä uusia tapoja vahvistaa suhdetta. Toisistaan poikkeavat tavat kommunikoida eivät myöskään rakenna yhteistyötä asiakasyrittäjyydessä, vaan lisäävät epäluottamusta (Polonsky, Schuppisser & Beldona 2002: 116). Kyky neuvotella ja saada muut

vakuuttuneeksi omista näkökohdista on yrittäjänä menestymisessä tarvittavaa sosiaalista taitoa (Baron & Markman 2000: 113) ja tapa etsiä ratkaisuja. Toivola (2005: 61) korosti vielä, että luottamus rakentuu tasaveroisen ja tiiviin vuorovaikutuksen kautta, missä molemminpuolinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on selvää. Kauppiaat pelkäsivät perinteisen yrittäjyyden katoavan K-ryhmästä (vrt. Paulamäki 2007), eivätkä kokeneet saavansa luotettavaa tietoa oman asemansa kehityssuunnista, mikä oli ehkä osaltaan rapauttamassa luottamusta päämieheen.

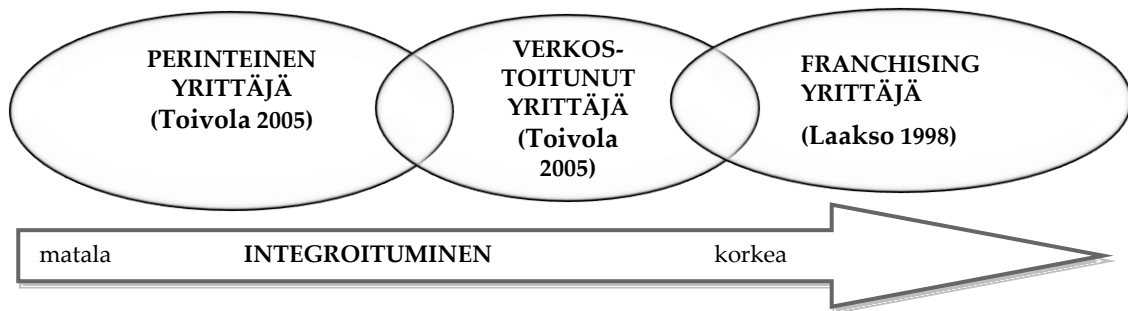
Yhteistyön ja luottamuksen vahvistumisessa vaaditaan oletettavasti taitavaa muutosjohtamista ja pitkään vaivaavien ristiriitojen sietämistä. Mitronen (2002: 392) ehdotti ratkaisuksi hallittua ketjuyhteistyötä, mihin kaikki voisivat samaistua ja mikä perustuisi molemminpuoliseen luottamukseen. Johtajuus vähittäiskaupan muutoksessa ja erilaisten formaattien lanseeraamisessa vaatii omaksumiskykyä, oikeaa ajoitusta, muotoa ja yhteensopivuutta ympäristön odotusten kanssa. (Huuhka 2002: 109.) Teleologisessa muutosjohtamisessa täytyy olla ensin varmuus yhteisistä tavoitteista ja strategioista. Mikäli muutoksen taustalla on kilpailevia voimia ja tavoitteita, ennakkoluuloja ja epävarmuutta ja muutosta johdetaan teleologisesti, yhteistä samaistumista on ehkä vaikea löytää. (Garud & Van de Ven 2002: 212.) Täysin identifioituneessa asiakasyrittäjyys-suhteessa on olemassa yhteiset tavoitteet ja täysi luottamus, kommunikointi on perustelevaa, oppiminen molemminpuolista, sitoutuminen vahvaa ja vallankäyttö heikkoa (Polonsky ym. 2002: 119).

Kun tarkastellaan aikaisempia kauppiastutkimuksia yhteistyön ja kumppanuuden näkökulmasta, niin kauppiaan yrittäjäroolin muutoksissa näkyy lisääntyvän integraation vaikutus. Aikaisemmin K-kauppias on mahdollisesti ollut lähellä Stanworthin ym. (1976: 105) käsityöläisyrittäjän mallia, missä olennaista olivat itsenäisyys, riippumattomuus ja oma tekeminen. Riippumattomuuden halu ja itsenäisyyden tarve on ollut ohjaamassa monia kaupan alan ammattilaisia K-kauppiaan uralle (Mannermaa, K. 1989:3). K-kauppiaat ovat olleet aikaisemmin perheyrittäjiä ja usein monessa sukupolvessa toimineita kauppiassukuja (Mitronen 2002: 123; Römer-Paakkanen 2002: 181; Kesko 2011), joissa yritys ja yrittäjyys ovat siirtyneet isältä pojalle.

Kauppiaat perustivat Keskon 40-luvulla yhteisyritykseksi saadakseen ostoetuja ja muita tehokkuushyötyjä (Mitronen 2002: 123; Kesko 2011).

Yhteisyrityshankkeen voidaan ajatella siten olleen ensimmäinen askel kohti verkostoitumista. Yhteisyrityksestä on vuosien varrella kehittynyt erilaisten liiketoiminnallisten rakenteiden muodostama hybridiorganisaatio, jossa perustajat ovat edelleen mukana (Mitronen 2002: 172). Kauppiailta voidaan ehkä tämän näkökulman mukaan odottaa myös Toivolan (2005) määrittelemän verkostoyrittäjän toimintatapoja, jolloin yhteiset tavoitteet, vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus ovat tehokkaan ja tuloksellisen yhteistoiminnan edellytyksenä. Toivolan (2005: 190) mukaan perinteinen yrittäjyys perustuu riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen, kun taas verkostossa toimiva yrittäjä, vaikka olisi itsenäinen, on integroitunut sosiaaliseen ympäristöönsä. Verkostoissa esiintyvä yrittäjyys on muotona lähellä asiakasyrittäjyyttä (Toivola 2005: 196). Toivola (2005: 190) kuitenkin korostaa, että verkostoyrittäjä näkee yhteistyön verkostoissa välineenä oman yrityksensä menestymiseen ja samalla keinona saavuttaa yhteistä menestymistä kumppaneidensa kanssa. Lisäksi verkostoyrittäjä voi valita omat kumppaninsa, ja hän toimii yleisimmin uusilla ja kasvavilla toimialoilla (Toivola 2005: 196).

Toivolan verkostoyrittäjyyden malli ei ehkä ole K-kauppiaan yrittäjyyttä, koska kauppias ei valitse vapaasti kumppaneitaan vaan Kesko valitsee ja kouluttaa kauppiaat (Kesko 2011). Vähittäiskaupan pitkään jatkunut integroituminen ja keskittyminen ovat muokanneet jakeluketjun rakenteita, eikä tarjoa enää samanlaista asemaa yrittäjälle kuin kasvavat uudet toimialat. K-kauppiaan rooli tiivistyvässä ketjuohjauksessa on ehkä lähempänä franchising-yrittäjyyttä kuin Toivolan kuvaamaa verkostoyrittäjyyttä. Franchising tarkoittaa kahden itsenäisen yrityksen välistä pitkäaikaista yhteistyösopimusta, missä sopimuksen antaja luovuttaa sopimuksen ottajalle oikeuden käyttää yrityksen suunnittelemaa toimintamallia (esim. ketjukonsepti) ja missä sopimuksen antajalla on valvontaoikeus toimintaan (Laakso 1998: 27). K-kauppiaat eivät kuitenkaan tunnistaaneet itsessään tällaista yrittäjyyttä, vaan kokivat franchising-yrittäjyyden olevan lähinnä "McDonald's" tyyppistä myymälänhoitoa. (Paulamäki 2007: 182). Kuviossa 9. hahmotellaan K-kauppiaan yrittäjyyden muotoa verkostoaseman näkökulmasta. Perinteinen yrittäjä korostaa itsenäisyyttä, riippumattomuutta ja omistamista. Verkostoissa toimiva yrittäjä on integroitunut sosiaaliseen ympäristöönsä, mutta valitsee itse kumppaninsa. Franchising yrittäjä on integroitunut vahvasti päämiehensä yritystoimintaan.



Kuvio 9. Yrittäjyys ja verkoston integroituminen.

3.1.2. K-kauppiaan yrittäjäorientaatiot 2000-luvulla

Home (2007) on tutkinut K-kauppiaan yrittäjyysasenteita ja asiakaslähtöisyyttä. Home laati yrittäjyysorientaatiomallin, missä etsittiin kauppiaan asemoitumista uudistushalukkuuden ja konservatiivisuuden akselille ja miten kauppias osoitti itseluottamusta ja arvosti ahkeruutta (Home 2007: 136). Home käytti jakoa yrittäviin ja säilyttäviin kauppiastyyppeihin, mutta eri ääripäät voitaneen nimetä myös "uudistaviin" ja "konservatiivisiin" orientaatioihin, koska kaikki kauppiat olivat Homeen mukaan yrittäjäorientoituneita, mutta eri ryhmissä vain korostuivat erilaiset yrittäjämäiset piirteet. (Home 2007; 136.)

Kokeneimmat kauppiat olivat usein konservatiivisimpia, mutta olivat myös usein menestyneimpiä. He toimivat usein isoilla liikepaikoilla kovassa kilpailutilanteessa. Heidän toimintatapansa olivat hioutuneet vuosien varrella ja he olivat usein haluttomia uudistuksille. Homeen tutkimus osoittikin, että ikä ja kauppiaskokemus olivat erottelevia tekijöitä yrittäjäorientaatiossa. Kauppiaan elämänhallinnan tarpeella, kokemus- ja koulutustaustalla, isolla liikepaikalla sekä konservatiivisuudella oli yhteys, kun taas yrittäjän ulkoinen kontrolli, vähäinen kauppiaskokemus ja uudistushalukkuus vaikuttivat liittyvän yhteen. Konservatiivisuus tässä tutkimuksessa liittyi ehkä myös haluttomuuteen hyväksyä tiivistyvä ketjuohjaus, ja "uudistavat" kauppiat toteuttivat luontevammin franchising-yrittäjyyttä. "Uudistavien" kauppiaiden ryhmässä voisi olettaa ilmenevän Toivolan (2005: 190) kuvaamaa verkostomaisessa liiketoimintaympäristössä toimivan yrittäjän identiteettiä, jolloin sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja luottamus olisivat yritysten välisen

yhteistoiminnan perusta. ”Konservatiiviset” vaikuttivat arvostavan itsenäisyyttä ja riippumattomuutta Toivolan (2005: 190) esittämän perinteisen yrittäjän suuntaisesti.

Paulamäki (2007) jaotteli kauppiaat kahteen ryhmään. Hän määritteli ”pienyrittäjiksi” kauppiaat, joille oli ominaista perheensä tavoitteiden edistäminen. Heille henkilökohtainen toimeentulo oli tärkeää ja panostaminen yritykseen ei ollut päätavoitteena. ”Kasvuyrittäjät” keskittyivät myynnin ja tuloksen kasvattamiseen ja halusivat suuremmille kauppapaikoille. He olivat myös valmiimpia jakamaan omistajuutta ja riskiä. He olivat usein vähemmän kokeneita kauppiaita. (Paulamäki 2007: 184.) Paulamäki totesi, että ”pienyrittäjien” oli helpompi sopeutua ketjuohjaukseen kuin ”kasvuyrittäjien”, mikäli kokivat saavansa yritystoiminnasta riittävän toimeentulon (Paulamäki 2007: 54). Homeen tutkimuksessa puolestaan ”uudistavien” ja vähän kokemusta omaavien kauppiaiden todettiin sopeutuvan hyvin ketjuohjaukseen (Home 2007: 138). Kauppiiaan toimintavapaus lisääntyi kauppakoon kasvaessa (Paulamäki 2007: 183), jolloin kasvuhaluuteen sisältyi ehkä myös lisääntyvä itsenäisyyden tarve.

Römer-Paakkanen (2002) keskittyi tutkimuksessaan K-kauppiiaan perheen ja työn yhdistämisen kokonaisuuteen. Hän löysi kauppiasperheistä neljä ryhmää perheen elinkaaren mukaan jaoteltuina. (Römer-Paakkanen 2002: 183.) Perhe oli kaikille kauppiaille tärkeä työn voimavara, missä oli onnistuneesti yhdistetty lastenhoito ja perheen velvollisuudet yhteisen yrityksen tavoitteisiin. Vaikka perhe oli tärkeä, yrityksen menestyminen ohjasi päätöksentekoa. Ketjuyhteistyö koettiin välttämättömäksi edellytykseksi menestymiselle, ja sitoutumista yhteistyöhön pidettiin tärkeänä. Kuitenkaan ketjuyhteistyön ei haluttu olevan määräävä tekijä omassa yrityksessä. (Römer-Paakkanen 2002:184.) Kauppiaat tunnustivat muutosten välttämättömyyden omassa roolissaan, mutta eivät halunneet luopua päätöksentekovallasta omassa yrityksessään.

Yhteenvetona edellisistä K- kauppiiaan orientaatioita kuvanneista tutkimuksista voidaan todeta, että Homeen (2007) tutkimuksissa K-kauppiaskenttä oli jakautunut yrittäjyysorientaatioltaan kahteen suurempaan ryhmään, ”uudistavat” kauppiaat ja ”konservatiiviset” kauppiaat. Römer-Paakkasen (2002) ryhmittely ei keskittynyt kumppanuussuhteisiin, mutta toi lisävalaistusta K-kauppiiaan elämäntilanteen ymmärtämiseen. Paulamäen yrittäjät oli jaettu

”pienyrittäjiin” ja ”kasvuyrittäjiin”. ”Pienyrittäjät” keskittyivät omistamiseen ja perheensä tavoitteisiin ja olivat sopeutuneet ketjuohjaukseen. ”Kasvuyrittäjät” tavoittelivat isompia kauppapaikkoja ja suurempia haasteita. Taulukossa 3. verrataan Paulamäen ja Homeen kauppiasorientaatioita. Taulukossa voi näkyä myös eri sukupolvien ero, jolloin konservatiivisuus liittyy ikääntymiseen ja uudistuksellisuus nuoruuteen.

Taulukko 3. K-kauppiasorientaatiot.

UUDISTAVA KAUPPIAS (Home 2007)	KONSERVATIIVINEN KAUPPIAS (Home 2007)	KASVUYRITTÄJÄ (Paulamäki 2007)	PIENYRITTÄJÄ (Paulamäki 2007)
kauppiasvuosia vähän	kokenut kauppias	kauppiasvuosia vähän	kokenut kauppias
riskinotto halua	ei halukas suuriin riskeihin	jakaa omistajuutta ja riskiä	ei halukas suuriin riskeihin
pieni kauppa	toimii isossa kaupassa	iso kauppapaikka tavoitteena	pieni kauppa
sopeutuu ketjuohjaukseen	haluaa toimintavapautta	haluaa toimintavapautta	sopeutuu ketjuohjaukseen
epävarma	luottaa itseensä	epävarma	luottaa itseensä

3.1.3. Yhteenvedo aikaisemmista K-kauppiastutkimuksista

Taulukossa 4. on tiivistelmä aikaisemmista K-kauppiaa-tutkimuksista. Taulukosta on tulkittavissa myös Keskon, K-ryhmän ja kauppiaan muuttuneet roolit ja odotukset vuosikymmenten aikana. Lähes kaikkien K-kauppiasta käsittelevien tutkimusten ytimenä näkökulmasta riippumatta on ollut kauppiaan toimintavapaus. Ilmeisesti yrittäjyyteen liittyvä itsenäisyys ja itseohjautuvuus ovat tekijöitä, jotka eri vuosikymmenillä ovat olleet joko kauppiaan vahvuus tai kauppiaan heikkous, riippuen yhteistyölle asetetuista odotuksista. Römer-Paakkanen (2002) tutki ainoana perheen merkitystä kauppiaan työssä.

Taulukko 4. Aikaisempia tutkimuksia K-kauppiaista.

TUTKIJA	TUTKIMUS-KOHDE	MENETELMÄT JA KOHDERYHMÄ	NÄKÖ-KULMA	TULOKSET	KOMMENTIT
Mannermaa 1989	Kauppiaan toimintavapaus	Kvalitatiivinen K-kauppiaat	Kauppias	Kauppiailla kohtuullinen toimintavapaus	Yhteistyö win-win periaatteella
Mitronen 2002	Hybridiorganisaation ohjaus	Kvalitatiivinen 3 ketjua	Kesko	Kauppiaan itseohjautuvuus ongelmana	Yrittäjyyden ja ketjuohjauksen yhdistämisen ongelmat
Römer-Paakkanen 2002	Perheen ja yrittämisen yhdistäminen	Kvalitatiivinen K-kauppiaat N= 18	Kauppias	Neljä perhemallia	Kauppias yhdistää onnistuneesti perheen ja työn
Home 2007	Kauppiasyrittäjyys	Kvantitatiivinen, K-kauppiaat n=381	Kauppias	Neljä kauppiastyyppejä	Konservatiiviset ja uudistavat kauppiaat erosivat toisistaan
Paulamäki 2007	K-kauppiaan toimintavapaus	Kvalitatiivinen K-kauppiaat N=22	Kauppias	Yrittäjäorientaatio, kauppiastulo ja yrittäjyyden säilyminen	Pienyrittäjät ja kasvuyrittäjät erosivat toisistaan

3.2. Ketjuyrittäjä ja työn imun edellytykset

Luvussa 2. kartoitettiin niitä tekijöitä, jotka toimialasta riippumatta yleisimmin luovat pohjaa työn imulle. Työn imun edellytyksinä ovat oman työn hallinta ja ammatillinen itsetunto, riittävä autonomisuus työn toteuttamisessa, kannustava palaute sekä haasteelliset tehtävät. Yrittäjän työn imuun vaikuttaa Cardonin ym. (2009) mukaan yrittäjäidentiteetti, minkä ohjaamana yrittäjä valitsee tavoitteet ja roolit. Luvussa 3.1. on käsitelty kauppiaan roolin muovautumista perinteisestä yrittäjyydestä kohti integroitunutta ketjuyrittäjyyttä. Tässä luvussa pyritään tarkastelemaan ketjukauppiaan työn imuun johtavia tekijöitä.

Yrittäjä luo yleensä itse oman organisaationsa, valitsee henkilökuntansa ja asettaa yritykselle oman arvomaailmansa mukaiset tavoitteet ja toimintatavat,

joten hän on aktiivisesti itse luomassa omia työn voimavarojaan. Ketjukauppiaan kohdalla näin ei tapahdu, koska kauppias tyypillisesti ”hyppää liikkuvaan junaan”. Kauppapaikka on useimmiten jo olemassa, henkilökunta valmiina, asiakassuhteet luotu ja edellisen kauppiaan työn jälki vaikuttamassa. Lisäksi ketju tarjoaa valmiit tavoitteet, valikoimat, hinnat ja strategian. Identiteetin ja intohimon toteuttamiseen vaikuttavat todennäköisesti ne kauppiaan persoonallisuuteen ja ammattitaitoon liittyvät tekijät, joille löytyy tilaa franchising-mallisessa yrittäjyydessä.

3.2.1. Ketjuyrittäjän rooli ja työn imu

Cardonin ym. (2009) mukaan yrittäjä kykenee omaksumaan useitakin rooleja, joita hän vaihtaa sen mukaisesti, miten tavoitteet niitä vaativat. Jos tilanteessa vaaditut roolit ovat syvästi ristiriidassa yrittäjän identiteetin kanssa, hän hylkää ne ja keskittyy itselleen merkittävimpiin rooleihin. (Cardon ym. 2009: 527.) Yrittäjän työn imussa tavoitteiden haasteellisuus, niihin sitoutuminen ja niihin pyrkiminen korostavat eri työn imun elementtejä. Jos tavoitteet ovat erittäin haasteellisia, korostuu yrittäjän käyttäytymisessä sinnikkyys ja luova ongelmanratkaisukyky. Tavoitteisiin pyrkiminen nostaa esiin sinnikkyuden lisäksi heittäytyvää ja työhön uppoutuvaa vimmaa. Mauno ym. (2005: 25–26) totesivat, että työn aikapaineilla ja uppoutumisella oli yhteys, joten yrittäjä reagoinee esimerkiksi projektimaiseen työhön sinnikkyydellä ja työhön uppoutumalla. Tavoitteille omistautuminen vaatii työn imun kaikkien elementtien aktiivisuutta. (Cardon ym. 2009: 519.)

Päivittäistavarakauppa on toimialana keskittynyt ja kontrolloitu. Markkinoille tulon esteet saattavat olla uusille yrittäjille liian korkeat, eikä ala ole siten kovin houkutteleva. ”Kilvettömät ketjut” ja ”villit hypermarketit” ovat ilmeisesti voineet tulla markkinoille suurten pääomien turvin. Päivittäistavarakauppa, ainakin vielä, vaatinee suuria tiloja ja strategisesti merkittäviä kauppapaikkoja. Keskusliikkeiden välisessä kilpailussa korostuneekin valtakunnallinen ja alueellinen kaavoituspolitiikka. Suuret valikoimat ja ostamisen helppous lienevät vielä pitkään toimivia kilpailukeinoja. Keskusliikkeiden konseptit kilpailevat keskenään, missä kilpailuetua haetaan tehokkuudella ja monipuolisella asiakkaan sitouttamisella (vrt. Finne 2005). K-ryhmä tarjoaa

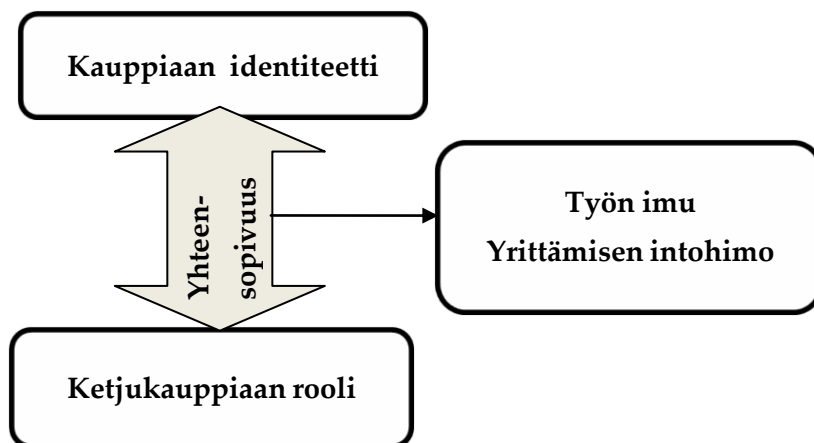
mahdollisuuden franchising-yrittäjyyteen kaupan alan ammattilaisille, missä yrityksen perustamista ja markkinoille pääsyä on helpotettu. Koulutus ja tukitoimenpiteet pienentävät alalle tulon riskejä. Ongelmana lienee, että franchising-yrittäjyys ei houkuttele kaikkia yrittäjäksi pyrkiviä. Vesalainen & Pihkala (2000: 119) totesivat, että nuoret ja naiset olivat kiinnostuneimpia asiakasyrittäjyydestä.

Franchising-mallissa oletetaan yrittäjyyden tuovan sopimuksen antajan (päämiehen) yritykselle lisäarvoa, jota palkkatyöllä ei saavuteta. K-kauppiaita käsittelevän kirjallisuuden mukaan aikaisempien vuosien suuri ongelma on ollut, että franchising-malli ei olekaan tuonut toivotulla tavalla yrittäjyyslisäarvoa sopimuksen antajalle, Keskolle, vaan kauppiaat ovat toimineet edelleen omien tavoitteidensa suuntaan (Mitronen 2002). Franchising-yrityksissä on usein ristiriitoja perinteisen yrittäjyyden ja franchising-toiminnan välillä (Davies, Lassar, Manolis, Prince & Windsor 2009: 2). Voidaan olettaa, että yrittäjiä silloinkin ohjaa oma identiteetti, jolloin franchising-sopimuksissa olevat rooli-dotukset hylätään, mikäli ne eivät toteuta yrittäjän omia tavoitteita. Cardonin ym. (2009) mukaan yrittämisen intohimo voi sammua tai yrittäjä voi myydä menestyvänkin yrityksensä, mikäli yrityksen kehittäminen vaati rooleja, jotka ovat ristiriidassa hänen identiteettinsä kanssa. Yrittäjän tarve saada tehdä työtä intohimolla ohjaa yrittäjän päätöksiä voimakkaasti ja joskus ulkopuolisen näkökulmasta järjettömästi (vrt. Cardon ym. 2009: 526–527).

Ketjuyrittäjän roolin ja työn imun suhde saattaa vaatia toisenlaista näkökulmaa Cardonin ym. (2009) toteamaan yrittäjän identiteetin ja roolien yhteyteen. Keskon entinen pääjohtaja Honkala (2003: 37) väitti suurimpien ketjuttamiseen liittyvien muutosten yhteydessä, että ”ketjussa toimiva yrittäjäkauppias säilyttää roolinsa ja asemansa, mutta menestykseen tarvitaan uudenlaista yrittäjyyttä ja tämä yrittäjyys hyödyntää ketjumallia.” Honkalan väitteessä on ristiriitaisuutta, koska kauppiaan rooli ja asema ovat täysin muuttuneet, kuten aikaisemmat kauppiastutkimukset osoittavat. Myös kauppiaan yrittäjäidentiteetille asetettiin muutosvaatimuksia. Honkala (2003: 36–37) lisäsi myös, että tuloshakuisuus sekä varallisuuden keräämiseen ja omistamiseen liittyvät yrittäjämäiset piirteet sopivat erinomaisesti ketjuyrittäjyyteen, vaikka juuri nämä kauppiaan ominaisuudet olivat aiheuttaneet erilaisia jännitteitä tiivistyvässä ketjuohjauksessa. (vrt. Paulamäki 2007; Mitronen 2002). Todellisuudessa kauppiaille lienee asetettu valmis ketjukauppiaan rooli, kuin

”Tuhkimon kenkä”, johon kauppiaan täytyisi sovittaa omat tavoitteensa yrittäjänä. Mikäli kauppiaan yrittäjäidentiteetti ei ole asetetun roolin mukainen, syntyy ”hiertymiä” eli tyytymättömyyttä, kapinointia, tehottomuutta tai pakoa muille toimialoille. Silloin ei ehkä synny myöskään yrittämisen paloa eikä luottamusta yhteistyön voimaan.

Aikaisemmat K-kauppiastutkimukset ovat käsitelleet kauppiaiden yrittäjäorientaatioiden ja annetun ketjukauppiaan roolin yhteen sopimisen vaikeutta. Polonsky ym. (2002: 122) pohtivat päämiehen ja asiakasyrittäjän suhteita ja totesivat, että täytyisi etsiä uusia näkökulmia, mitkä selventäisivät suhteiden solmukohtia ja lisääisivät uskollisuutta ja sitoutumishalua. Tässä tutkimuksessa ehdotetaan, että kauppiaan identiteetin ja ketjukauppiaan roolin yhteensopivuus saattaisi olla vahvasti kauppiaan motivaatioon vaikuttava tekijä, jolloin myös olisi lupa odottaa sitoutuneempaa yhteistyötä päämiehen kanssa. Ketjukauppiaan työn imuun johtava polku voidaan siten ehkä kuvata Cardonin ym. mallin peilikuvana, missä ketjukauppiaan rooli on annettu lähtökohta. Kauppiaan identiteetin on oltava annettuun rooliin sopiva, ennen kuin työn imua voi syntyä.



Kuvio 10. Ketjukauppiaan roolin ja identiteetin yhteys työn imuun ja yrittämisen intohimoon.

3.2.2. Identiteetti

Identiteetti liittyy kysymyksiin, kuka minä olen ja mitä minä olen. Identiteetti on abstrakti luomus, mitä ei ole olemassa ilman ihmisen sille antamaa määritelmää. Identiteetin kautta haetaan ammattiin, elämänfilosofiaan, elämänmuotoon ja elämäntapaan liittyvää positiivista tulevaisuutta. (Ristimäki 2004: 99.) Burr (2004: 87) yhdisti sekä psykologisen, sosiaalipsykologisen että symbolisen interaktionismin käsityksen identiteetistä. Hän esittää, että identiteetti ei ole ominaisuuksien seurausta vaan ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostamme käsityksen itsestämme omaksumiemme roolien kautta. Roolit eivät ole siis näyttelemistä tai valetta, vaan välineitä ymmärtää ja ilmaista sitä kuka minä olen. (Burr 2004: 85–86.) Hytti (2003: 27) kirjoitti vuoropuhelua käyvästä minuudesta, mikä on yhteydessä aikaan ja paikkaan. Hytti käytti roolien asemesta sanaa asemoituminen ajan ja paikan suhteen. Esimerkiksi äidin rooli toteutuu kotona ja kauppiaan rooli toimii työyhteisössä. Identiteetti ei ole siis irrallinen ilmiö ja muuttumaton perimä vaan sosiaalisissa tilanteissa syntynyt käsitys minuudesta, missä ympäristö ja persoonallisuus ovat vuorovaikutuksessa (Burr 2004: 157; Hytti 2003: 25; Ristimäki 2004: 177).

Identiteetti ei ole staattinen tila vaan kamppailua sitä kohti, mitä voitaisiin tai haluttaisiin olla (Burr 2004: 158–159; Hytti 2003: 29). Tässä kamppailussa itselle koettujen tärkeiden ihmisten reaktiot ja arvostukset ovat muokkaamassa identiteettiä (Hytti 2003: 24). Esimerkiksi isän ja äidin vaikutus lapsen identiteetin kehittymiseen tai arvostetun opettajan vaikutus oppilaan minuuteen voisivat olla identiteettiä muokkaavia lapsuuden suhteita (vrt. Vesalainen ym. 2000: 112). Työelämässä karismaattiset johtajat tai organisaatiokulttuuriin sisältyvät arvot saattavat olla ohjaamassa yksilön identiteetin kehitystä. Identiteettiä ei kuitenkaan voi kehitellä täysin vapaasti omien halujen mukaan, vaan yksilöllinen elämänpiiri, esimerkiksi perhetausta tai edeltävät työpaikat ovat rajoittamassa ja avaamassa sosiaalistumisen mahdollisuuksia. Elämässä ei aina hallita ja valita kehittymisen suuntia vaan tilanteisiin myös ajaututaan. Ne tilanteet ja haasteet, joita elämä tarjoaa, luovat puitteet identiteetin kehittymiselle. (Ristimäki 2004: 178.)

Identiteetin hahmottumiseen kuuluu myös tarve olla osa ryhmää. Sosiaalinen identiteetti vahvistuu vain niiden ryhmien suuntaan, mihin haluaa kuulua (Hytti 2003: 28). Burr (2004: 89) totesi vielä, että ryhmään identifioituminen on voimakasta, jos ryhmän tavoitteet ovat yhteisiä. Yrittäjyyteen kasvaminen on mahdollista sosiaalistumalla yrittäjien ryhmään (Gibb & Ritchie 1981: 183). Paulamäki (2007: 182) huomasi, että K-kauppiat eivät kokeneet itseään franchising-yrittäjiksi, mutta ilmoittivat kuitenkin olevansa ylpeitä yrittäjyydestään. Kauppiat ilmeisesti halusivat identifioitua yrittäjiksi, vaikka työroolit edustivat ei-toivottua ryhmää. Hytin (2003: 28) tutkimuksessa haastateltavat halusivat kuulua yrittäjien ryhmään, mutta muihin rooleihin, kuten yksinhuoltajaäidin roolia ei haluttu vapaaehtoisesti valita. Julkisessa keskustelussa on aistittavissa yrittäjyyden arvostamista (Hytti 2003: 36). Franchising-yrittäjyyteen puolestaan ei ilmeisesti lataudu samanlaista arvoa. Asiakasyrittäjyyttä arvostivatkin uudenlaiset yrittäjäpotentiaalit eli nuoret ja naiset (ks. Vesalainen ym. 2000: 119). Kauppiat halusivat identifioitua arvostamaansa ryhmään, mutta identiteetin ja todellisen työtehtävän ristiriidassa voikin olla pettymysten, alisuoriutumisen ja turhautumisen ansa.

Schein (1978: 125) kuvasi ammatillisen identiteetin syntyä. Hän totesi ammatillisen identiteetin koostuvan kolmesta elementistä, kyvyistä ja taidoista, motivaatiosta ja tarpeista sekä arvoista ja asenteista. Yksilöllinen kokemus työstä ja omasta osaamisesta hiovat ammatillista identiteettiä jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kautta (Schein 1978: 125). Hän määritteli kahdeksan sisäistä ura-ankkuria, mitkä ohjaavat työtapoja. Hän totesi näiden ankkurien olevan kohtuullisen pysyviä ja säilyvän piilevinä, mikäli työ ei tarjoa mahdollisuutta toteuttaa omaa ura-ankkuria. Hän kuvasi näiden ankkurien olevan siis ammatillisen identiteetin runkoja. (Schein 1978: 129.) Hytti (2003: 29) puolestaan väitti ammatillisen identiteetin olevan ennemminkin elinikäistä etsintää, missä tapahtuu jatkuvaa muutosta.

Vesalainen ym. (2000) halusivat tarkentaa Scheinin näkemystä ammatillisesta identiteetistä. He kokivat, että ura-ankkuri- teoria ei ollut riittävä selittämään erilaisten yrittäjäidentiteettien olemassaoloa, vaan että arvot ja asenteet sekä persoonalliset piirteet luovat perustan yrittäjäidentiteetin kehittymiselle. Mitattavina piirteinä heillä oli suoritusmotivaatio, epävarmuuden sietokyky, sisäinen kontrolli, luovuus ja aloitteellisuus (proactivity). (Vesalainen ym. 2000: 112–113.) Klassisen yrittäjän identiteetissä vahvistuivat voimakkaimmin

yrittäjämäiset piirteet ja muissa ryhmissä ne korostuivat vähemmän. Tutkijat totesivat, että yrittäjäidentiteetti, persoonalliset piirteet ja yrittäjämäiset asenteet olivat yhteydessä keskenään. (Vesalainen ym. 2000:119.)

Österberg-Högstedt (2009) tutki hoitoalan ammattilaisia, jotka olivat siirtyneet yrittäjiksi. Heidän yrittäjäidentiteettinsä oli aluksi selkiytymätön ja klassisiin yrittäjäpiirteisiin ankkuroitunut. He halusivat kuulua yrittäjien ryhmään, mutta kokivat usein, ettei heillä ollut riittäviä liikkeenjohdollisia taitoja. Eivät siis kokeneet olevansa "oikeita" yrittäjiä. Ydinajatus heidän yrittämisessään oli kuitenkin oma osaaminen, hoivan tuottaminen, ja yrittäjyys oli vain antamassa puitteet työlle. Heillä oli voimakas ammatti-identiteetti, eikä yrittäjyys ollut heille itseisarvo. Österberg-Högstedt määritteli sosiaali- ja terveystieteiden yrittäjäidentiteetin sellaiseksi, joka ilmeni ammatillisen työnteon ja arkipäivän toimintojen kautta. (Österberg-Högstedt 2009: 50- 52.) Vesalainen ym. (2000: 112) olettivat, että yrittäjäidentiteetin muoto voi olla sosiaalisena identiteettinä latentti, mikä aktivoituu kokemuksen myötä. Hoitoalan yrittäjien ja muiden asiantuntijayrittäjien liikeidea lienee kuitenkin itsestään selvä ja yrittäjäksi siirtymisen kynnyks on matalahko (Hytti 2003: 92), joten heidän yrittäjäidentiteettinsä ei siten muodostune perinteisempien yrittäjämäisten piirteiden ympärille vaan vankan ammattitaidon perustalle.

Nadin (2007) tutki naisten yrittäjyyttä hoiva-alalla ja miten naiset yhdistivät erilaiset roolinsa yrittäjyyteen. Hän toi esiin, miten naiset pohtivat yrittäjyyden teemaa uusista näkökulmista, esimerkiksi eettisenä ongelmana. Hoiva-alalla olevan naisen hoitaja-identiteettiä muokkasi vahvojen arvojen viitekehys, mihin yrittäjyys toi usein moraalisia kysymyksiä. Oli pohdittava, onko oikeutta tehdä voittoa toisen ihmisen hoidon tarpeella. (Nadin 2007: 459.) Tulokset osoittivat, että naiset halusivat kieltää voitontavoittelun olevan tärkeintä yrittäjyydessään, ja he halusivat ennemminkin identifioitua lähemmäksi työntekijöitään. He etsivät erilaisia rooleja hallitakseen tilanteita työssään kuten johtaja, työntekijöiden ystävä, äiti, tai kollega. He halusivat löytää tasapainon sekä kutsumustyönä pidetyn hoivaamisen että kovana arvona pidetyn yrittämisen välillä. (Nadin 2007: 465.)

Taulukko 5. Identiteetti kirjallisuuden mukaan.

TUTKIJA	TUTKIMUS-KOHDE	TUTKIMUS-MENETELMÄT	TULOKSIA	KOMMENTIT
Schein 1978	Yksilön ja organisaation tarpeiden yhdistäminen	Kvalitatiivinen pitkittäistutkimus paneeli-haastattelut N=44	Kahdeksan ura-ankkuria, jotka ohjaavat uravalintaa ja ovat pysyviä	Ura-ankkurien pysyvyyttä ei ollut tutkittu tarkemmin
Vesalainen ym. 2000	Yrittäjän identiteetti ja yrittäjäksi päätyminen	Kvantitatiivinen N=485	Neljä yrittäjäidentiteettiä Asiantuntija-yrittäjän identiteetti yleisin.	Nuoret ja naiset olivat asiakasyrittäjiä identiteetiltään
Hytti 2003	Miten yrittäjä käsittää identiteettinsä	Kvalitatiivinen narratiivinen N=8	Yrittäjyyttä täytyy tarkastella arvojen ja asenteiden muutoksen valossa	Yrittäjä on moniulotteinen, erilaisten roolien summa
Burr 2004	Sosiaalipsykologin näkemys identiteetin syntymisestä	Kirjallisuus-katsaus	Identiteetti syntyy sosiaalisessa kontekstissa	Ihminen ei valitse vapaasti identiteettiään
Ristimäki 2004	Yrittäjäksi identifioituminen	Kvalitatiivinen, elämäkertaineisto N=262	Ympäristö ja yksilötekijät luovat interaktiivisesti identiteettiä	Yksilöllinen mahdollisuus tulkita itseään ja valita yrittäjyys
Nadin 2007	Yrittäjäidentiteetti hoiva-alalla	Kvalitatiivinen haastattelu N=2 naisyrittäjää	Naisyrittäjä hoiva-alalla toteuttaa monta roolia ja tasapainoilee eettisten kysymysten kanssa	Yrittäjyyden kovat arvot ja hoivan pehmeät arvot ristiriidassa
Österberg-Högstedt 2009	Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden muotoutuminen	Kvantitatiivinen, kvalitatiivinen N=276,191 N=5,17,6	Työ-, ammatti- ja yrittäjäidentiteetti muodostavat kokonaisuuden	Ammatti-identiteetti korostuu yrittäjyydessä

Taulukossa 5. on kooste identiteettejä käsittelevästä kirjallisuudesta. Schein (1978) ja Vesalainen ym. (2000) kuvasivat yrittäjän identiteettiä yrittäjän ominaisuuksien ja arvojen kautta ja ryhmittelivät yrittäjät sen mukaan selkeästi erotettaviin identiteettiryhmiin. Hytti (2003), Burr (2004) ja Ristimäki (2004) pohtivat yleisemmin identiteetin muodostumista, ja totesivat identiteetin syntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. He myös korostivat identiteetin

jatkuvaa muutostilaa. Burr sosiologina ajatteli, että yksilö ei kovin aktiivisesti voi vaikuttaa identiteettinsä hioutumiseen, mutta Ristimäki toi esiin myös yksilön oman vapauden tulkita itseään ja mahdollisuuksiaan. Nadin (2007) ja Österberg-Högstedt(2009) kuvasivat hoito-alan yrittäjien identiteetin kehitystä. Hoiva-alan arvomaailman ja yrittäjyyden periaatteiden yhdistäminen luo uudenlaista ajattelua yrittämisestä. He totesivat hoiva-alalta puuttuvan yrittämisen perinteet joten yrittäjäidentiteetti perustuu siellä vankkaan ammatti-identiteettiin.

3.2.3. Asiakasyrittäjän identiteetti

Asiakasyrittäjä on toimintaa, jossa on olemassa päämiestaho, ja jossa yrittäjä on ajattelu- toiminta- ja suhtautumistapa. Asiakasyrittäjäyttä edustavat esimerkiksi verkostomarkkinointi, lisensointi ja franchising-yrittäminen. (Koiranen ym. 1996: 7,10.) Parhaan suoritustason saavuttamiseksi tällaisen yrittäjän identiteetin edellytetään sopivan annettuun rooliin, jolloin sopivinta vaihtoehtoa voidaan ehkä kutsua asiakasyrittäjä-identiteetiksi. Vesalainen ym. (2000) totesivat, että yrittäjän identiteetti on yksilöllinen ja tilannekohtainen tulkinta omista yrittäjämäisistä taidoista. Yrittäjäidentiteetti perustuu arvoihin ja asenteisiin, tietoihin ja taitoihin sekä yrittämisen motivaatioon. (Vesalainen ym. 2000: 111.)

Tässä tutkimuksessa haetaan ketjumaisesti toimivan, itsenäisen K-ruokakauppiiaan rooliin sopivaa yrittäjäidentiteettiä. Ketjuuntuvaan ja keskittyvään vähittäiskauppaan sopiva asiakasyrittäjä-identiteetti saattaa olla myös hoiva-alan yrittäjäidentiteetin kaltainen, missä ammatillinen osaaminen olisi keskeistä. Se voisi olla asiakaslähtöisten arvojen, palveluosaamisen ja yrittäjämäisten taitojen kombinaatio, missä yrittämisen motivaatio kasvaa hyvän ja luottamuksellisen päämiessuhteen kautta.

Asiakas arvona

Kauppialla ei ole esimiestä, mutta asiakas on aina hänen todellinen työnantajansa. Vaikka K-kauppiiaan roolissa on ristiriitaisuuksia ja jännitteitä,

suhde asiakkaisiin lienee todellisin kauppiaan työn imuun ja valintoihin liittyvä tekijä. Asiakkaan toiveiden oivaltaminen, hänen tarpeisiinsa vastaaminen ja odotustensa ylittäminen luo ehkä asiakaslähtöisyyden rungon kauppiaan työssä. Kokenut kauppias ja K-kauppiasliiton entinen puheenjohtaja Pentti Kalliala sanoi ”Kauppialla täytyy olla himo asiakkaitensa tapaamiseen ja kohtaamiseen” (Kalliala 2003: 30). Tämä himo lienee kauppiaan työn imua, missä suhde asiakkaisiin on selittäjänä. Asiakas arvioi yrittäjän osaamisen, ja asiakas palkitsee tai hylkää. Yrityksen tulos ei synny muuten, kuin asiakkaan kautta, ja asiakas lopulta päättää, saavuttaako kauppias tavoitteensa. Kauppiaan näkemys asiakaslähtöisyydestä lienee oleellinen osa hänen kyvykkyyttään. Tämä näkemys myös leimannee koko työyhteisön arvomaailmaa. Palveluhenkisyttä ja asiakaslähtöisyyttä korostava yritysjohto luo parhaat edellytykset koko henkilökunnan työn imulle ja asiakkaan uskollisuudelle. (Salanova ym. 2005: 1223; Zinkhan 2002: 88.)

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ei rakennu vain oma identiteetti, vaan kyky asettua toisen asemaan myös herkistyy. Toisen roolin omaksuminen tarkoittaa kykyä katsoa maailmaa toisen silmin ja samalla omaa roolia sovitetaan muiden samanaikaisiin rooleihin. (Burr 2004: 76.) Empaattisuus on toisen kokemuksiin reagointia (Davis 1983: 113). Kaupan jakeluketjussa kauppias henkilökuntansa kanssa ovat ainoa kosketuspinta todelliseen ja fyysiseen asiakkaaseen. Asiakkaan kohtaamisessa ei ole kuitenkaan kysymys vain markkinoinnista vaan tarvittaneen myös sosiologista, psykologista ja jopa teologista näkökulmaa: ”Kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille” (Matt.7: 12). Asiakaslähtöisyyden sisäistyminen osaksi identiteettiä vaatinee paljon onnistumisia asiakassuhteissa, mutta asiakaspalvelutyö täytyy myös kokea arvokkaaksi. Täytyy haluta identifioitua hyvien asiakaspalvelijoiden joukkoon. Kalliala (2003: 30) sanoi, että” kauppiaan on oltava henkilönä palveluammattiin sopiva ja hänen on rakastettava ihmisten kanssa työskentelyä.” Toisin sanoen asiakkaan ajattelutapojen, toimintojen ja elämäntilanteiden vaihtelujen ymmärtäminen tarjonnevat kauppiaille ja kaupan henkilökunnalle motivoivimmat mutta myös vaativimmat haasteet.

Asiakaslähtöisyys käsitteenä

Asiakaslähtöisyys ei liene yksin palvelualojen arvo. Voidaan ehkä sanoa, että koulussa lapsi on opettajan asiakas, sairaalassa potilas on lääkärin asiakas,

eduskunnassa kansa on poliitikon asiakas, vankilassa vanki on vartijan asiakas. Asiakaslähtöisyys arvona lienee syvempi ja pysyvämpi, kuin pelkästään yritystoimintaan liittyvä sidosryhmäsuhde tai tulosta muodostava resurssi. Hakasen ym. (2004: 273) mukaan hammaslääkäreiden työssä onnistuneet asiakassuhteet vaikuttivat olevan yhteydessä hammaslääkärin työn imun kokemuksiin, vaikka tutkimus ei näihin suhteisiin keskittynytkään. Asiakaslähtöisyys on käsite, missä edelleen lienee epäselvyyttä siitä, mihin kohtaan käsitettä asiakas sijoitetaan. Asiakas nimetään esimerkiksi kuluttajaksi, loppuasiakkaaksi, ostajaksi, liiketoiminnan sidosryhmäksi tai jopa kassavirtaodotukseksi (vrt. Koironen 1996: 72). Jokaisessa nimityksessä on oma latauksensa. Asiakas on kuitenkin psykofyysinen kokonaisuus ja elävä ihminen, jolla on hyvät ja huonot päivänsä. Asiakkaan kohtaamisessa hipaistaan samalla hänen koko maailmaansa, arvojaan, kokemuksiaan, ennakkoluulojaan ja haaveitaan. Ruokakaupassa avautuu ikkuna taloudellisen ja sosiaalisen yhteiskunnan ehkä kaikkiin kerroksiin. Kauppias päättää itse, haluaako hän siitä ikkunasta katsoa.

Asiakaslähtöisyyden määritelmässä on monenlaista painotusta. Stock & Hoyer (2005: 538) jakoivat asiakaslähtöisyyden kahteen ryhmään, *asiakaslähtöiseen käyttäytymiseen* (customer-orientated behavior) ja *asiakaslähtöiseen asenteeseen* (customer-orientated attitude). Edelliseen ryhmään kuuluu asiakaspalvelijan kyky saada asiakas tyytyväiseksi (Saxe & Weitz 1982). On myös esitetty, että asiakkaan odotukset muodostuvat hänen arvonluontiprosesseistaan ja arvojärjestelmistään, ja asiakaspalvelu on asiakkaan ongelmien ratkaisuun pyrkiviä toimintoja (Grönroos 2009: 77, 421). Vargo & Lusch (2008: 258) puolestaan korostivat asiakkaan aktiivista ja tietoisista osallistumista lisäarvon tuottamiseen. Korkman (2006) ajatteli asiakkaalle tuotetun lisäarvon olevan yrityksen arkipäivän käytäntöjen hiomista ja arkipäivän innovaatioita, missä pyritään kehittämään asiakkaan tiedostettuja ja tiedostamattomia rutiineja (Korkman 2006: 166–167). Grönroos (2009) ja Vargo ym. (2008) olettivat asiakkaan olevan tietoinen ja päätöksiä tekevä toimija. Asiakas toimii kuitenkin myös tiedostamatta, tekee valintoja tottumusten ja rutiinien mukaan eikä aina halua olla aktiivinen osa palvelujen tuottamisen prosesseja (Korkman 2006; Lammi, Panzar & Öörni 2009: 179). Home (2007: 145) tiivistä, että kauppa ja teollisuus eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa vaan asiakas

luo sen itse. Asiakas päättää siis itse, minkä kokee palvelutilanteessa arvokkaaksi. Kauppiaan tehtävä on ottaa se selville ja tarjota se asiakkaalleen.

Toinen Stockin ym. (2005) kuvaama ulottuvuus, asiakaslähtöinen asenne, on asiakasta kohtaan koettuja tunteita sekä halua kohdata asiakas (vrt. Kalliala 2003: 30). Myös asiakkaan merkityksen ymmärtäminen koko yrityksen menestymisessä kuuluu asenteelliseen asiakaslähtöisyyteen. Asenne on myös pysyvämpi osa asiakaslähtöisyyttä kuin käyttäytyminen. (Stock ym. 2005: 538.) Tutkijat myös osoittivat, että asiakaslähtöinen asenne on perusta asiakaslähtöiselle käyttäytymiselle (Stock ym. 2005: 546). Zinkhan (2002) totesi, että asiakaslähtöisessä toiminnassa pyritään luomaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaaseen. Silloin perusajatukseen ”asiakas on kuningas” tuodaan mukaan aikaperspektiivi (Zinkhan 2002: 84). Kidwell, Hardesty, Murtha & Sheng (2011: 89) toivat esiin, että tunneälyllä on merkitystä asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä. He totesivat, että omia tunteitaan ymmärtävä ja hallitseva asiakaspalvelija kykenee myös luomaan asiakaslähtöisimmät asenteet ja työtavat. Harris, Mowen & Brown (2005) osoittivat, että palvelualalla olevien oppimishalulla ja asiakaslähtöisillä asenteilla ja taidoilla on merkittävää yhteyttä keskenään. Aktiivisen tiedonhalun, virheistä oppimisen ja kokemuksen kautta syntyy kyky luoda kestävämpiä asiakassuhteita. Oppimishalukkuuteen liittyy myös sisäistä motivoitumista, missä ulkoiset palkkiot eivät ole kovin tärkeitä. (Harris ym. 2005: 27–28.) Toisin sanoen asiakaslähtöinen asenne sisältää myös kykyä nähdä omat virheensä asiakaspalvelutyössä, oppia niistä, kehittää toimintatapojaan ja siten saavuttaa pidemmän aikavälin tavoitteita.

Asiakaslähtöiset ja yrittäjämäiset taidot ja toimintatavat

Asiakasyrittäjän ominaisuudet

Automaattiseksi hioutunut kannattavuuteen ja hyvään tulokseen pyrkivä liiketaloudellinen osaaminen on eräs menestyvän franchising-yrittäjän tunnusmerkki (ks. Koironen 1996). Koironen (1996) listasi muitakin hyviä franchising-yrittäjän ominaisuuksia. Yrittäjän tulee olla menestymishaluinen, palveluhenkinen, vastuullinen, oppimishaluinen, itseensä uskova, sitoutunut, kekseliäs, ahkera, myyntihenkinen ja oman onnensa seppä. Hänen tuli olla rehti

kumppani, eikä hänen toivottu olevan liian kasvuhaluinen. (Koiranen 1996: 135.) Ketjukauppiaille asetetut odotukset ovat ehkä samansuuntaiset, ainoastaan kasvuhaluisuuden kohdalla lienee epäselvyyttä (vrt. Paulamäki 2007). Gryn timer & Mittelstaedt (2000) näkivät, että franchising-yrittäjyyteen sopii myös sijoittaja-tyyppinen mini-ketjun luoja. Sijoittaja-yrittäjät olivat usein alueellisia kehittäjiä ja halusivat sijoitetulle pääomalle tuottoa, kun taas yhden yrityksen kerrallaan omistavat franchising-yrittäjät korostivat itsensä toteuttamista ja itsenäisyyttä. (Gryn timer & Mittelstaedt 2000: 23.) Weaven, Grace & Manning (2009) puolestaan totesivat, että yhden liikkeen franchising-yrittäjät olivat tunnollisempia ja empaattisempia sekä käyttivät tehokkaammin tunneälyä työssään kuin mini-ketjun omistavat franchising-yrittäjät. Mini-ketjun omistajat olivat johtajuutta korostavia ja järjestelmäkeskeisiä, kun taas yhden yrityksen omistajat olivat ihmisiin suuntautuneita ja oman persoonallisuutensa kautta työtään tekeviä. (Weaven ym. 2009: 101.)

Asiakaslähtöiset toimintatavat kaupassa

Tavararyhmähallinnan filosofia on asiakkaan tarpeista lähtevää kannattavaa liiketoimintaa toimitusketjun hallinnan kautta (Finne ym. 2005: 172). Tavararyhmähallinnasta tehtyjen asiakastutkimusten mukaan asiakkaan haluamien tuotteiden tarjoaminen pitää asiakkaat pelkästään neutraaleina (Home 2002: 219). Ruokakaupan perusasioita ovat laadusta, valikoimista, edullisuudesta ja ostamisen helppoudesta huolehtiminen, jotka ovat ehkä asiakkaalle kuin saavutettu etu. Niistä ei olla valmiita luopumaan, mutta ne eivät enää lisää tyytyväisyyttäkään. Asiakkaan saama lisäarvo, tai asiakkaan odotusten ylittäminen syntyy myymälässä (Home 2002: 219). Asiakaslähtöinen toiminta kaupassa voidaan edellisten perusteella ajatella olevan tehokas, toimiva ja riittävät ja laadukkaat valikoimat tarjoava kauppa, mutta asiakaslähtöisyydessä on ymmärrettävä myös asiakkaan tiedostettujen ja tiedostamattomien tarpeiden dynamiikkaa (vrt. Korkman 2006). Aina kauppa ei voi vastata kaikkiin asiakkaan tarpeisiin, mutta voi onnistua tarjoamaan mahdollisimman paljon erilaisia ja uusia vaihtoehtoja. Kanta-asiakasohjelmissa on huomioitu asiakkaan vaihtuvat tarpeet, ja siten on onnistuttu seuraamaan asiakkaan käyttäytymistä. Kuitenkin tuotteisiin, valikoimiin ja kanta-asiakasohjelmiin keskittyvä kauppa saattaakin unohtaa asiakkaan arkisemmat ongelmat. Massamarkkinoihin keskittyvä kauppa ei ehkä usko tuntevansa enää omia asiakkaitaan. (Grönroos 2003: 124.) Pelkästään toimintaan ja käytäntöihin

keskittyminen on Peccein & Rosenthalin (2000) mukaan pinnallista asiakaslähtöisyyttä. Vasta intohimo asiakkaan palvelemiseen on todellista sitoutumista asiakaspalvelutyöhön. (Stock ym. 2005: 537.)

K-ryhmän ketjutoiminnassa asiakaslähtöisyys perustuu toimitusketjun informaatiojärjestelmiin, logistiikkaan, tehokkuuteen ja segmentoituun markkinointiin. Asiakkaan tarpeet selvitetään ostokäyttäytymistä seuraamalla ja niihin vastataan ketjukohtaisilla tavaravalikoimilla, hinnoilla ja kampanjoilla, joiden laatutaso pyritään standardoimaan. (Hertsberg 2003: 44,48.) Konseptin asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan yksin riittäne kauppiaille ja vielä vähemmän asiakkaalle (vrt. Home 2002: 219). Siinä kauppiaille on tarjottu vasta ”vasara ja kirves sekä kasa lautoja”, mutta talon tulee rakentamaan kauppias. Kaupan arvoketjun toimintaa arvioidessaan Kautto ja Mitronen (2009) totesivat, että asiakkaat eivät ole enää homogeenisia (Kautto & Mitronen 2009: 78), mutta menestyvässä vähittäiskaupassa lienee aina tunnistettu asiakkaiden yksilöllisyys ja heterogeenisuus.

Kauppiasvalmennuksessa pyritään tuottamaan manager- kauppiaita, joilla olisi hyvät liikkeenjohdolliset taidot ja kyky kerätä ja analysoida tehokkaasti asiakas- ja kilpailijainformaatiota (Lindblom, Olkkonen & Mitronen 2007: 463). Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta voidaan ehkä todeta, että yhä tehokkaampi tiedon tuottaminen on helpottamassa ja tehostamassa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä, mutta tietojärjestelmien informaatio tarjoaa vasta lintuperspektiivin asiakkaaseen. Jokaisella kauppialla on mahdollisuus nähdä asiakkaansa myös lähempää. Oleellisinta olisi arvioida, miten analysoidun ja kriittisesti arvioidun tiedon jälkeen toimitaan, ja onko tämä tieto riittävää asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Asiakkaalle tuotetun todellisen hyödyn arvioiminen on haasteellista (Zinkhan 2002: 85), mutta asiakastaan arvostava kauppias etsinee nöyrästi kaikki mahdolliset keinot ymmärtääkseen asiakastaan paremmin, ja pyrkiessä sekä rationaalisesti että intuitiivisesti täyttämään asiakkaansa toiveet. Asiakas kykenee vaistoamaan tunteet palvelutilanteissa ja myös reagoi niiden suuntaan (Stock ym. 2005: 548). ”Palveluloisto syntyy sydämen sykkeessä, näkyy silmän loisteessa ja siirtyy asiakkaalle”(Peltola 2009: 48). Zinkhan (2002: 88) tiivistä, että asiakasta arvostavan kulttuurin luominen palvelualan yrityksessä on tie menestymiseen.

Ihmisten johtaminen lienee myös menestyvän ketjuyrittäjän vahvuusalue. Kauppiaan vastuulla on myös henkilökunnan valmentaminen sekä suhteet alueen sidosryhmiin. (Pelkonen & Vornanen 2003: 9). Arvojohtaminen työyhteisössä ja asiakaslähtöisen ajattelun ja toiminnan juurruttaminen koko henkilökunnan automaattiseksi toiminnaksi näkyy myös kauppiaan ja henkilökunnan käyttäytymisessä, puheessa, työtavoissa ja työn ulkopuolisessa elämässä (vrt. Stock ym. 2005: 549). Kauppiaan asiakaslähtöinen toiminta lienee siis asiakkaiden tarpeiden oikeaa tulkintaa, sosiaalisiin taitoihin ja tunneälyyn perustuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, asiakaslähtöistä arvojohtamista kaupan työyhteisössä, oikean ja toimivan ketjukonseptin hallintaa ja yrityksen käytäntöjen kehittämistä asiakkaan suuntaan.

Luottamus yhteistyösuhteessa

Polonsky ym. (2002: 119) määrittivät hyvän kumppanuussuhteen asiakasyrittäjyydessä olevan yhteistyötä, missä molemmat osapuolet tunnistavat ja tunnustavat oman menestymisensä olevan riippuvainen toisen menestyksestä. Yhteiset kokemukset myös luovat identiteettiä saakka rakentuvan luottamuksen. Perusteleva ja yhteisöllisyyttä rakentava kommunikointi sekä molemminpuolinen halu oppia toisiltaan kuuluvat luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen. Yhteiset win-win tavoitteet lisäävät myös molemminpuolisia investointihaluja. Hyvä yhteistyösuhde lisäksi vähentää vallankäyttöä suhteessa. (Polonsky ym. 2002:119.)

Lewicki & Bunker (1995) näkivät, että luottamus päämiehen ja yrittäjän välillä voi olla kolmentyyppistä, kalkyyleihin perustuvaa, yhteiseen tietoon liittyvää tai yhteistä identifioitumista (Polonsky 2002: 115). Luottamusta voidaan katsoa myös pelkästään franchising-yrittäjän kannalta, jolloin luottamus päämiehen yhteistyöhaluun ja osaamiseen on yhteydessä yhteistyösuhteen vakauteen (Davies ym. 2009: 17). Suurten muutosten tuoma epävarmuus ketjumaisissa yhteistyösuhteissa koettelee myös keskinäistä luottamusta. Croonen (2010: 204) totesi franchising-yrittäjän luottamuksen perustuvan suurissa muutoksissa henkilösuhteisiin, yrityksen ketjuttamisen järjestelmiin ja toimintatapoihin sekä uskoon koko franchising-instituutioon.

Watson & Stanworth (2006: 338) kirjoittivat suhteisiin sisältyvästä hiljaisesta tiedosta, mitä organisaatio ei voi omistaa. Hyväksi koettu yrityskulttuuri ja intellektuelli pääoma voivat olla myös tekijöitä, jotka houkuttelevat yrittäjäpotentiaalia franchising-yrittäjäksi (Watson ym. 2006: 340). Hyvä, asiakkaita houkutteleva konsepti on päämiehen tarjoamaa pääomaa ja franchising-yrittäjän ammattitaitoon ja yrittäjyyteen perustuva panos on hänen immateriaalista pääomaansa. Pitkänajan yhteistyössä franchising-yrittäjälle merkitsee yhä enemmän toimiva yhteistyösuhde päämiehen kanssa. Watsonin ym. (2006) mukaan yrittäjä voi sanoa jopa sopimuksensa irti, mikäli hän kokee, ettei sopimuksen antaja enää panosta suhteeseen (Watson ym. 2006: 347).

Tuunanen & Hyrsky (2001) tutkivat franchising-yrittäjien kokemia etuja ja haittoja sopimussuhteessaan. Aikaisemmin itsenäisinä yrittäjinä olleet näkivät enemmän haittoja, kuin he, joilla ei ollut itsensä työllistämisen kokemuksia. Kokemattomat yrittäjät ilmoittivat saavansa myös enemmän etuja yhteistyösuhhteessa, kuin yrittäjinä toimineet. (Tuunanen ym. 2001: 57.) Tutkijat totesivat, että kokemuksen kasvaessa myös tyytymättömyys sopimussuhteeseen lisääntyy, riippumatta siitä oliko aikaisempaa yrittäjäkokemusta vai ei. Näiden eroavaisuuksien ei kuitenkaan nähty vaikuttavan suuresti yrittäjien toimintaan ja menestymiseen. Vaikka eduista ja palkkioista kiisteltiin, tutkittavat kokivat arvokkaimmiksi työn tarjoamat sisäiset kannustimet. (Tuunanen ym. 2001: 58.) Perinteinen yrittäjyys puhtaimmillaan ei Tuunanen ym. (2001: 59) mukaan istu sopimussuhteeseen yrittämiseen. Toisaalta he totesivat, että kilpailutilanteen kiristyessä perinteisen yrittäjyyden mallit nousevat esiin. Toisin sanoen franchising-yrittäjyydessä tasapainoillaan kilpailun kireyden säätelämänä yhteistyöorientoitumisen ja perinteisen yrittäjyyden välillä. Tutkittavien piirteissä korostuivat menestymisen tarve, riskinotto halukkuus ja näkemys itsestä asiakaslähtöisenä ammattilaisena (Tuunanen ym. 2001: 56).

Näkemys yhteistyöstä päämiehen kanssa voisi siis olla asiakasyrittäjän identiteettiin rakentunut "sihti", missä polarisoituvat näkemykset yrittämisen mahdollisuuksista ja asiakaslähtöisen arvomaailman toteutumisesta ketjumaisessa yrittämisessä. Tuunanen ym. (2001) osoittivat, että kilpailun kireys vaikuttaa siihen, mitkä yrittäjän piirteet korostuvat. Luottamussuhteeseen täytyisi kuulua siis paitsi yhteinen näkemys asiakkaan arvosta, myös yhteinen näkemys toimivista kilpailukeinoista. Hyvässä

yhteistyösuhteessa, jossa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä, jossa on yhteinen arvopohja ja jossa on yhteinen tahto kilpailun voittamiseen, asiakasyrittäjyys vahvistunee, investointihalukkuus lisääntynee ja on ehkä mahdollisuus saavuttaa suuretkin tavoitteet. (ks. Polonsky ym. 2002: 119.)

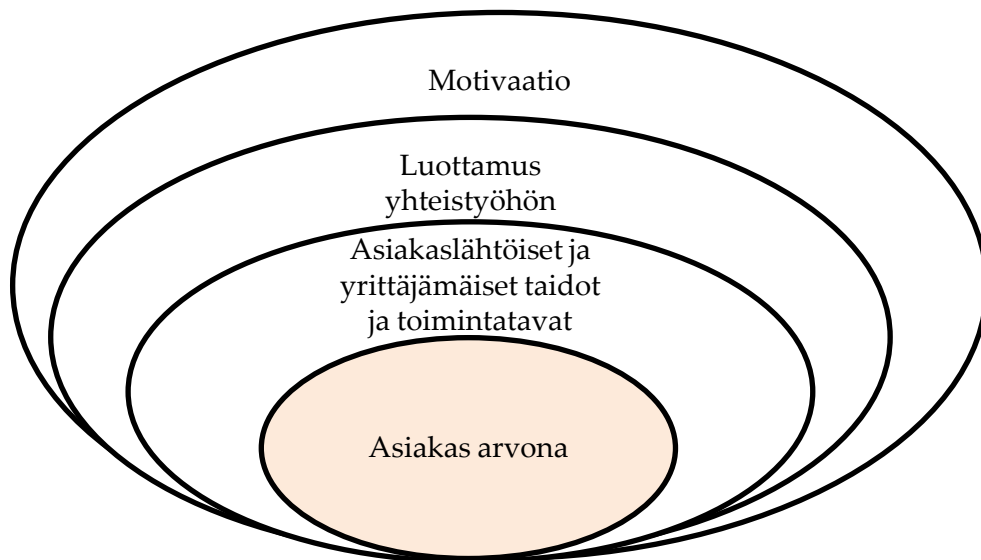
Yhteenveto

Taulukko 6. Asiakasyrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia.

TUTKIJA	TUTKIMUS-KOHDE	MENETELMÄT	TULOKSET	KOMMENTIT
Grynhamen ym. (2000)	Franchising-yrittäjien erilaiset filosofiat	Kirjallisuus-katsaus	Yrittäjämäisesti toimiva on motivoituneempi kuin sijoittajayrittäjä	Amerikkalaiset franchising-yrittäjät ovat kasvuhaluisempia kuin suomalaiset
Tuunanen ym. (2001)	Suomalaiset franchising-yrittäjät	Kvantitatiivinen N=211	Suomalaiset franchising-yrittäjät ovat melko tyytyväisiä	Yrittäjät ovat asiakaslähtöisiä, mutta eivät kasvuhaluisia
Polonsky ym. (2002)	Sidosryhmä-suhteiden analyysi	Kirjallisuus-katsaus	Suhteiden kiinteyttä kuvaava tikapuu	Tarvitaan sekä löyhiä että kiinteitä yhteistyösuhteita
Zinkhan (2002)	Sidosryhmä-suhteet	Kirjallisuus-katsaus	Markkinalähtöinen johtajuus on asiakaslähtöisyyden ymmärtämistä	Kiinteiden asiakassuhteiden luominen vaatii investointeja ja uhrauksia
Stock ym. (2005)	Myyjien asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tyytyväisyys	Kvantitatiivinen, N=111 myyjää, N=222 asiakasta	Asiakaslähtöiset asenteet ja käyttäytyminen lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä	Asiakaslähtöiset asenteet tulisi mitata jo rekrytointivaiheessa
Watson ym. (2006)	Immateriaalisen pääoman franchising-suhteissa	Kirjallisuus-katsaus	Immateriaalisen pääoman kartta franchising-suhteissa	Päämiehillä ja agenteilla erilaiset odotukset
Weaven ym. (2009)	Franchising-yrittäjän persoonallisuus	Kvantitatiivinen N=363	Yhden yrityksen omistajat ovat ihmiskeskeisiä, miniketju-yrittäjät ovat järjestelmäkkeskeisiä	Pienyrittäjä arvostaa yhteistyötä, miniketju-yrittäjä on perinteisen yrittäjämäinen

Taulukossa 6. ovat keskeisimmät asiakasyrittäjän identiteettiin liittyvät tutkimukset. Artikkelit eivät käsitelleet ainoastaan asiakasyrittäjyyttä, vaan myös asiakaslähtöisyyttä ja muita sidosryhmäsuhteita. Yhteistä tutkimuksille on asiakaslähtöisyyteen, yrittäjyyteen ja suhteisiin liittyvien ongelmien pohtiminen. Franchising-yrittäjyyttä on tutkittu paljon, mutta laajemmin ymmärretyn asiakasyrittäjyyden tutkimus lienee vähäisempää.

Asiakasyrittäjän identiteetti kerrostuneen arvomaailman ympärille. Kerrokset hioutuvat kokemuksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseissa. Ristimäen (2004) mukaan identiteetin kehittämisessä voidaan tehdä myös yksilöllisiä valintoja, joissa on kuitenkin tilanteisiin ajautumisen leimaa. Käsite omista yrittäjämäisistä taidoista ja halu kehittyä asiakaspalvelijana vaikuttanevat asiakasyrittäjä-identiteetin syntyyn. Yhteistyön mahdollisuuksien arvioinnissa, etujen ja haittojen puntaroinnissa syntyy lopullinen motivaatio asiakasyrittäjyyteen. Kuviossa 11. on esitetty asiakasyrittäjän identiteettisipuli, missä ydinarvona on asiakas. Vaikka omaisi asiakaslähtöiset ja yrittäjämäiset taidot, ei välttämättä valitse yrittäjyyttä. K-kauppiaan asiakasyrittäjä-identiteettiin kuuluneeseen myös halu identifioitua ketjuyrittäjien ryhmään, jolloin myös ketjuyhteistyösuhteeseen kuuluva luottamus on arvioitu riittävän arvokkaaksi. Yrittämisen motivaatio syntyy, kun tarjoutuu mahdollisuus pyrkiä yrittäjäidentiteettinsä suuntaisiin tavoitteisiin.



Kuvio 11. Asiakasyrittäjä-identiteetin rakenne. (Vesalainen & Pihkala 2000: 109). Muokattu.

Oletettavasti identiteetin kerrostumissa on erilaista kiinteyttä. Österberg-Högstedt (2009: 53–54) totesi, että uuden yrittäjäidentiteetin omaksumisessa pyritään joskus sopeutumaan muuttuviin oloihin ja säilyttämään asema ja työ ennallaan (vrt. Tuunanen ym. 2001: 59). Asiakasyrittäjyydessä yhteistyön ja luottamuksen taso päämiessuhteessa lienee siis elementti, missä voidaan tehdä kompromissejakin, mutta mitä lähemmäs identiteetin ydintä siirrytään, kompromissien mahdollisuus oletettavasti heikkenee. Toisin sanoen toimivan ketjujärjestelmän voi ehkä rakentaa ilman yrittäjien täydellistä identifioitumista franchising-ideologiaan, mutta asiakkaan unohtaminen tai ohittaminen lienee menestyvälle yrittäjälle mahdotonta.

3.2.4. Tutkimusongelma ja hypoteesit

Edellisessä luvussa tiivistettiin kirjallisuuteen perustuen asiakasyrittäjän identiteetin oleelliset tekijät. Tässä tutkimuksessa asiakasyrittäjäidentiteetin oletetaan muodostuvan asiakaslähtöisistä arvoista sekä ketjuyhteistyöhön mukautuvasta yrittäjyydestä (kuvio 11.). Asiakasyrittäjäidentiteetin oletetaan myös olevan sopivin tutkittavien ketjukauppioiden rooliin, jolloin roolin ja yrittäjäidentiteetin välille ei todennäköisesti synny kitkaa. Kauppias olisi motivoitunut yrittäjä ja voisi kokea tarmokasta, omistautuvaa ja uppoutuvaa työhön heittäytymistä eli työn imua. Työn imun todettiin kohottavan suoritustasoa, lisäävän innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta, parantavan työyhteisön palveluilmapiiriä ja lisäävän asiakkaan uskollisuutta (Salanova ym. 2005; Hakanen ym. 2008)). Cardon ym. (2009) näkivät, että yrittäjä toimii aina identiteettinsä mukaisesti ja valitsee siten rooleja, joissa voi kokea työn imua. Näin ollen kauppiaan voimakas työn imun kokeminen ilmaisisi ketjukauppiaan roolin ja identiteetin yhteensopivuuden. Yrittämisen intohimoa on tutkittu vielä vähän ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa pyritään operationalisoimaan yrittämisen intohimoa työn imun tutkimisen ohella. Työn imu on siis tässä tutkimuksessa kauppiaan roolin ja identiteetin yhteensopivuuden kuvaaja.

Tutkimusongelmana on, löytyykö kohteena olevasta ketjuyrittäjäryhmästä sellaisia, joiden identiteetti koostuu ketjumyönteisyydestä ja asiakasta arvostavista asenteista, ja kokevatko he voimakkaammin työn imua ja

yrittämisen intohimoa, kuin tutkittavan kohteen muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät. Kontrollimuuttujina tässä tutkimuksessa ovat yrittäjien sukupuoli, ikä, kauppiaskokemus, puolisoiden työskentely yhdessä sekä kauppaketjutyyppi (K-extra, K-market, supermarket tai Citymarket). Työn imun tutkimuksissa todettiin, että työn imun merkittävimmät edellytykset ovat oman työn hallinta, itsenäisyys työssä, kannustava palaute esimiehiltä ja muilta sidosryhmiltä sekä riittävän haasteelliset tehtävät (Schaufeli ym. 2004; Hakanen 2004; Mauno ym. 2005; Bakker ym. 2008). Sukupuolella ei todettu olevan merkitystä työn imun kokemisessa (Koyuncu ym. 2006).

Hypoteesit:

H1a: Ketjumyönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat useammin työn imua, kuin muunlaisen yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät.

Toimivaan asiakasyrittäjyyteen oletetaan kuuluvan mahdollisimman yhteistyömyönteinen yrittäjäorientaatio, missä luottamus päämiehen tarjoamaan konseptiin ja ammattitaitoon olisivat kiistattomia. Molempien osapuolien tulisi tunnistaa ja tunnustaa riippuvuus toisensa menestymisestä ja yhteisistä voimavaroista (vrt. Polonsky 2002: 119). Ketjumyönteisyys K-kauppioiden kohdalla tarkoittanee myös franchising-malliin sopeutumista, jossa riskiä ja tulosta jaetaan, ja jossa työnjako perustuu ydinosaamiseen. Toisin sanoen ketjumyönteisimmän orientoituneet yrittäjät kokevat ehkä olevansa yrittäjinä omalla paikallaan. He luottavat päämiehensä antamaan tukeen, ammattitaitoon ja tarjotun konseptin kilpailukykyyn. Heillä olisi siten työn imua käsittelevän kirjallisuuden mukaan vahvat työn ja persoonallisuuden voimavarat työn haasteiden kohtaamiseen, jolloin myös työn imua on mahdollista syntyä. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että ketjumyönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat useammin työn imua kuin muunlaisen yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät.

H1b: Ketjumyönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät. Cardon ym. (2009) totesivat, että yrittäjän identiteetti on ehdoton suuntaaja yrittäjän valinnoissa. Identiteettiin sopimattomat roolit eivät synnytä yrittäjässä työn imua, ja yrittäjät hylkäävät sellaiset roolit (Cardon ym. 2009). Yrittäjyys on kirjallisuuden mukaan tärkeä arvo K-kauppiaille (vrt.

Paulamäki 2007). He ovat ylpeitä yrittäjyydestään, ja ovat myös huolissaan yrittäjyyden säilymisestä K-ryhmässä. He eivät kuitenkaan kokeneet olevansa franchising-yrittäjiä, vaikka heidän roolinsa osoittaa edellyttävän sitä. Tämä saattaa hiertää kauppiaiden roolien ja identiteettien yhteensovittamisessa, jolloin Cardonin ym. (2009) mukaan yrittämisen intohimon kokeminen voi olla epävarmaa. Ketjumyönteisyys yrittäjäorientaationa tarkoittanee oman franchising-yrittäjyyden hyväksymistä ja siten roolin ja identiteetin yhteensovittavuutta. Tässä tutkimuksessa yrittämisen intohimo määritellään Cardonin ym. (2009) kuvaamana pakonomaisena ja hallittuna intohimona. Oletuksena on, että tutkittavasta yrittäjäryhmästä löytyy ketjumyönteisesti orientoituneita, jotka kokevat myös enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen orientaation omaavat vastaavat yrittäjät.

H2a: Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio, kokevat useammin työn imua kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät. Yrittäjät, joilla on asiakasta arvostavasta ja asiakaslähtöisestä käyttäytymisestä rakentunut voimakas asiakasorientaatio, toteuttanevat palvelualan yrityksen syvintä olemusta. Jokaisen palvelualan yrityksen menestymisen perusta on asiakkaan arvon sisäistyminen ja käytäntöön jalkauttaminen (vrt. Zinkhan 2002). Asiakkaan tarpeiden oikea tulkinta ja niihin vastaaminen edellyttävät asiakaslähtöisen kulttuurin sisäistymistä koko yrityksen kaikkiin kerroksiin. Todellista ja pysyvää menestystä luova asiakaslähtöinen kulttuuri palvelualan yrityksessä ilmenee ajatuksissa, sanoissa ja teoissa. Se näkyy asenteissa ja toimintatavoissa. Se näkyy työssä ja vapaa-ajalla. Tämän tutkimuksen oletuksen mukaan se näkyy myös yrittäjän työn imun kokemisessa. Työn imu on enemmän kuin sitoutumista. Se on tunteisiin ja minuuteen rakentunut sitoutumista pysyvämpi ilmiö. (Mauno 2005: 27.) Työn imuun liittyy kutsumusluonteista positiivisuutta, jolloin ei puhuta velvollisuudesta (vrt. Hakanen 2004). Toisin sanoen voimakkaimman asiakasorientaation omaavat yrittäjät halunnevat myös aktiivisesti identifioitua hyvien asiakaspalvelijoiden joukkoon ja arvostavat asiakaspalvelutyötään. He kokevat ehkä työnsä kannustavana ja tasapainoisena voimavarojensa kanssa. Siten tämän tutkimuksen oletuksen mukaan he kokevat myös enemmän työn imua, kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät.

H2b: Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio, kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin heikomman asiakasorientaation omaavat

yrittäjät. Kalliala (2003: 30) sanoi, että ”kauppiaan on oltava henkilönä palveluammattiin sopiva ja hänen on rakastettava ihmisten kanssa työskentelyä.” Kauppiaan työrooliin kuuluu siten asiakaslähtöisyyden merkityksen ymmärtäminen ja toteuttaminen, kuten edellisen hypoteesin kohdalla todettiin. Yrittämisen mielekkyys palvelualan yrityksessä syntyy silloin, kun yritykseen on onnistuttu rakentamaan asiakaslähtöinen kulttuuri, ja siten tie menestykseen (vrt. Zinkhan 2002:88). Yrittäjänä menestymien palvelualalla vaatii siten asiakaslähtöisten asenteiden sisäistymistä, kehittämistä ja jalkauttamista koko organisaation kaikkiin kerroksiin. Voidaan siis olettaa, että voimakkaimman asiakasorientaation omaavat palvelualan yrittäjät kokevat myös enemmän yrittämisen intohimoa, kuin heikomman asiakasorientaation omaavat vastaavat yrittäjät.

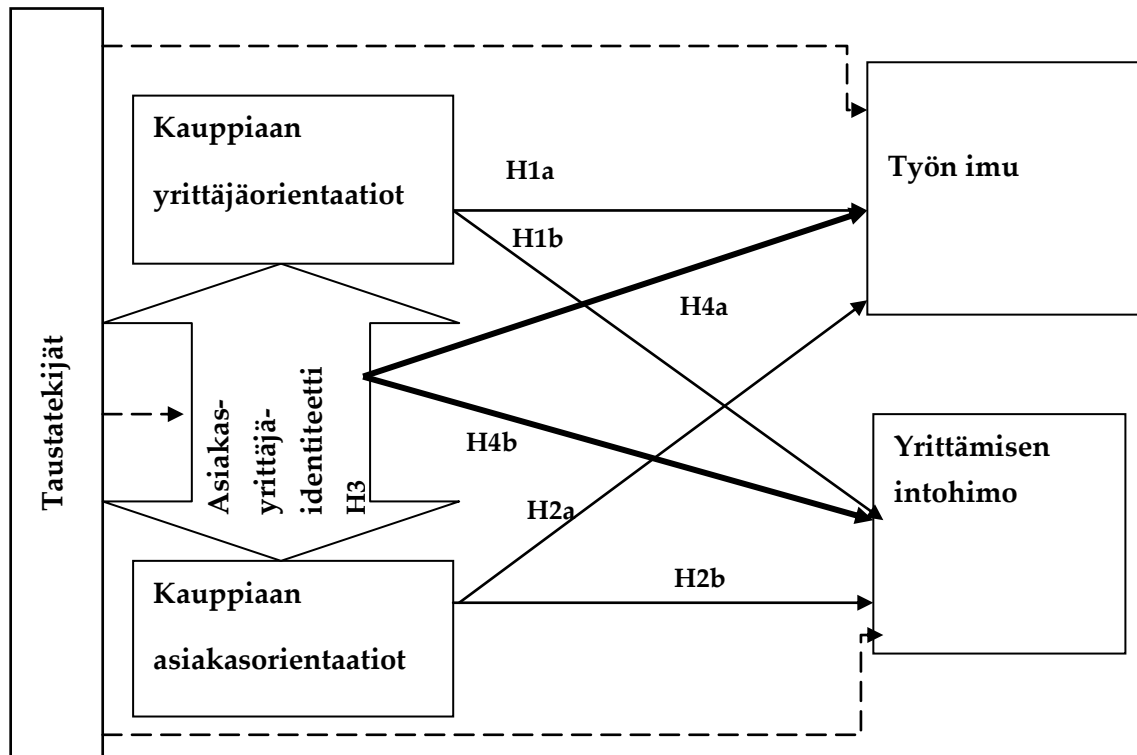
H3: Tutkittavien yrittäjien ryhmässä on niitä, joilla on vahvasta ketjумыönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva yrittäjäidentiteetti. Aikaisempien K-kauppiastutkimusten mukaan kauppiaskunnasta on löydettävissä erilaisia yrittäjäidentiteettiryhmiä. Paulamäki (2007) löysi ”kasvuyrittäjät” ja ”pienyrittäjät”, ja Home nimesi ryhmänsä ”uudistaviin” ja ”konservatiivisiin” yrittäjiin. Molemmissa tutkimuksissa oli keskeisintä yrittäjän kokemus toimintavapaudesta ketjumaisessa yrittämisessä. Nämä tutkimukset eivät käsitelleet kovin selkeästi yrittäjän näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä tai asiakaspalvelutyön merkityksestä yrittämisessä. Kummassakaan tutkimuksessa ei yrittäjäidentiteettiin sisältynyt voimakasta asiakaslähtöisyyttä.

Kallialan (2003), Zinkhanin (2002) ja Stockin ym. (2005) mukaan menestyvässä palvelualan yrityksessä on ymmärretty ja sisäistetty asiakkaan merkitys tienä menestymiseen. Polonsky ym. (2002:119) totesivat puolestaan hyvän päämies-agentti-suhteen lisäävän kummankin osapuolen hyötyjä. Watson ym. (2006: 340) mukaan yhteistyösuhteissa oleva henkinen pääoma, osaamiset, kyvykkyydet, suhdeverkostot jne. lisäävät franchising-yrittäjyyden vetovoimaa. Tutkimuksen kohteena olevien kauppiasyrittäjien kyky arvioida toimialansa tulevaisuutta, yhteistyön tuomia etuja ja haittoja sekä omaa yrittäjäpanostaan lienee välttämätöntä. Ketjумыönteisyys ja asiakaslähtöisyys vaikuttaisivat edellisten väitteiden perusteella olevan keskittyvään ja ketjuuntuvaan vähittäiskauppaan sopivia yrittäjäidentiteetin elementtejä. Voidaan ehkä väittää, että K-ryhmässä löytyy menestyviä ja asiakkaan arvonn ymmärtäviä

yrittäjiä, jotka kokevat myös kumppanuussuhteen tuovan merkittävää etua yritykselleen. Tämän tutkimuksen oletamus on, että tutkittavasta ketjuyrittäjien ryhmästä löytyy yrittäjäidentiteetti, mikä koostuu ketjumuönteisyydestä ja asiakasta arvostavasta asenteesta.

H4a: Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumuönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, kokevat useammin työn imua kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät. Edellisten oletusten johtamina voidaan myös odottaa, että ketjumaisesti toimivat ja kuvion 11. kaltaisen asiakasyrittäjä-identiteetin omaavat yrittäjät kokevat tekevänsä itsensä näköistä työtä. He oletettavasti kokevat hallitsevansa oman ketjuyrittäjän työnsä, kokevat franchising-yrittäjyyden riittävän haastavana ja haluavat kehittyä asiakaspalvelijoina. Heidän yhteistyönsä päämiehen kanssa lienee saumatonta, koska yhteiset tavoitteet ja strategiat ohjaavat toimintaa samaan suuntaan päämiehen kanssa. Polonsky (2002: 119) totesikin, että rakentava kommunikointi ja toinen toisiltaan oppiminen olivat lieventämässä vallankäyttöä suhteessa ja siten lisäämässä investointihalukkuutta ja yhteistä win-win tavoitetta. Oletuksena on siis, että ketjumuönteisimmät ja asiakastaan arvostavimmat yrittäjät kokevat enemmän työn imua kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät.

H4b: Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumuönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät. Yrittämisen intohimo syntyy yrittäjän identiteetin ja roolin yhteensopivuudesta. Aikaisemmin todettiin, että K-ruokakauppiat eivät voi valita itse roolejaan, vaan heille on asetettu valmis roolimuoatti, mihin oma yrittäjäidentiteetti tulee sovittaa, että yrittämisen intohimoa voisi syntyä (Cardon ym. 2009). Aikaisempien K-kauppiastutkimusten mukaan K-ryhmässä tapahtuneet suuret muutokset viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana ovat merkinneet sitä, että kaikki alalla olevat yrittäjät eivät koe valinneensa franchising-mallia vapaaehtoisesti, eivätkä siten ehkä ole identiteetiltään rooliinsa täysin sopivia. Oletuksena on, että ketjumuönteisimmät ja asiakastaan arvostavimmat yrittäjät ovat rooliinsa sopivia, kokevat enemmän työn imua ja siten myös yrittämisen intohimoa, kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät.



Kuvio 12. Tutkimusasetelma ja hypoteesit.

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS K-KAUPPIAISTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen toteutus. Tutkimuksen kohderyhmä kuvaillaan, mittarit esitellään sekä hypoteesit testataan. Tutkimusstrategiana on kvantitatiivinen survey-tutkimus, missä on hypoteettis-deduktiivinen tutkimusote. Deduktiivisessa päättelyssä edetään yleisestä yksityiseen tilanteeseen, jolloin esitetään usein myös ennusteita yksittäiselle käyttäytymiselle (Holopainen & Pulkkinen 2008: 14). Hypoteettis-deduktiivisen filosofian taustalla on luonnontieteissäkin käytetty looginen positivismi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000: 129.)

Tutkimuksen viitekehys perustuu työn imua, yrittämisen intohimoa, yrittäjän identiteetin muodostumista ja K-kauppiasta käsittelevään kirjallisuuteen sekä tutkijan omiin kokemuksiin K-kauppiaan työstä. Näin ollen voidaan ehkä sanoa, että viitekehys muodostui abduktiivisesti. Edellisessä luvussa asetettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta hypoteeseja, joiden todentumista pyritään selvittämään tilastollisia menetelmiä käyttäen. Hypoteesit ovat ratkaisuehdotuksia tai "sivistyneitä arvauksia" mahdollisista tuloksista. (Hirsijärvi ym. 2000: 147–149.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, löytyykö ketjuyrittäjinä toimivien Länsi-Suomen alueen K-ruokakauppioiden ryhmästä oletetun kaltaista asiakasyrittäjä-identiteettiä, ja kokevatko tällaisen identiteetin omaavat kauppiaat enemmän työn imua ja yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen identiteetin omaavat tutkimuskohteena olevat K-ruokakauppiaat.

Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin vahvistaa kirjallisuuden perusteella oletetun asiakasyrittäjä-identiteetin rakenne ja sen yhteys työn imun kokemukseen. Hypoteesien avulla on mahdollista hylätä tai hyväksyä kirjallisuuden pohjalta laaditut oletukset ja siten karsia väärät ja heikot mallin rakenteet. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen menetelmän avulla etsitään selkeää ja yksinkertaista asiakasyrittäjä-identiteetin mallia, jota voidaan mahdollisesti edelleen kehittää ja tarkentaa seuraavissa tutkimuksissa.

4.1. Tutkimuksen tilastolliset menetelmät

Faktorianalyysi. Faktorianalyysillä pyritään etsimään muuttujaryhmiä, jotka selittäisivät parhaiten mitattavassa ilmiössä olevaa vaihtelua. Toisin sanoen faktorianalyysillä pyritään tiivistämään tietoa muuttujien välisistä riippuvuuksista. Piilomuuttujat ovat ilmiöiden taustalla olevia tekijöitä, joita etsitään havaittujen muuttujien avulla. Faktorilataus on muuttujan ja faktorin välinen korrelaatio, ja sen suositellaan olevan $>0,6$ selittääkseen riittävästi muuttujan vaihtelua. Faktorit nimetään sellaisten muuttujien mukaan, joiden lataus on korkein nimettävällä faktorilla. Tällaisia muuttujia nimitetään kärkimuuttujiksi. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002: 273; Heikkilä 2005: 248–249.) Faktorin ominaisarvo (eigenvalue) kertoo, miten merkittävä selittävä tekijä kyseinen faktori on tutkittavassa kokonaisuudessa. Nyrkkisääntönä voidaan esittää, että ominaisarvoltaan alle 1,00 jäävät muuttujaryhmät eivät ole riittäviä faktoreiksi. Tässä tutkimuksessa faktorianalyysillä pyritään löytämään kohderyhmästä mahdollisimman selkeitä eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä, jolloin myös ryhmittelyt ja niistä tehtävät johtopäätökset olisivat mahdollisimman oikeita. VARIMAX rotaation avulla haetaan muuttujille mahdollisimman korkeaa latausta yhdelle faktorille ja mahdollisimman alhaista latausta muille faktoreille.

Riippuvuuksien tutkiminen. Kahden muuttujan välistä riippuvuutta sanotaan korrelaatioksi. Pearsonin korrelaatiokerroin osoittaa lineaarisen riippuvuuden, mutta ei kerro syy ja seuraussuhteita. Korrelaatiota käytetään usein esitestinä ennen faktorianalyysijä tai regressioanalyysijä. Korrelaatiokertoimen itseisarvo on $< 1,0$. Tilastollinen merkitsevyys korrelaatiossa ilmoitetaan p -lukuna, mikä $< 0,05$ ollakseen tilastollisesti merkitsevä 5 %:n tasolla. Jos p -luku on $< 0,01$ on korrelaatio tilastollisesti merkitsevä 1 %:n tasolla. (Alkula ym. 2002: 237, 241; Heikkilä 2005: 205–208.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ennen hypoteesien testausta työn imun ja yrittämisen intohimon riippuvuutta tutkittavan yrittäjäjoukon taustatekijöistä. Tällä analyysillä haluttiin selvittää, löytyykö taustatekijöistä voimakkaita työn imuun ja intohmoon vaikuttavia tekijöitä, joita ei ollut hypoteeseissa otettu huomioon. Tämän tutkimuksen keskeisten muuttujien korrelaatiomatriisi on liitteessä 2.

Keskiarvotestit. Tässä tutkimuksessa käytetään varianssianalyysii, mikä vertaa eri ryhmien keskiarvojen välisiä eroja. Analyysi perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Jos ryhmien välinen vaihtelu on suurempaa kuin ryhmien sisäinen, on ryhmien keskiarvojen välillä eroa. Erojen tilastollinen merkitsevyys tulostuu ANOVA- taulukossa, jossa sig.(significance) arvot ilmaisevat tilastollisen merkitsevyyden. Post Hoc- analyysi ilmaisee tarkemmin eri ryhmien väliset erot ja tässä tutkimuksessa sitä käytetään ANOVA-testauksen ohella. Varianssianalyysissä on nollahypoteesina, että ryhmien välillä ei ole eroja. Jos sig. arvo $< 0,05$, nollahypoteesi hylätään ja ryhmien keskiarvojen välillä todetaan olevan tilastollisesti merkitsevää eroa. (Alkula ym. 2002: 257–259; Heikkilä 2005: 224–226.)

Ristiintaulukointi. Ristiintaulukoinnilla tuodaan esiin kahden muuttujan välistä yhteyttä. Se kertoo, kuinka monta tutkitun ominaisuuden omaavaa yksilöä aineistosta on löydettävissä. (Heikkilä 2005: 210.) Tällä analyysillä ei löydetä syy- ja seuraussuhteita, vaikkakin taustalla on ehkä piilo-oletuksia (Alkula ym. 2002: 199). Khiin neliö -testi puolestaan ilmoittaa riippuvuussuhteen ristiintaulukoitujen muuttujien välillä. Khiin neliö-testi on sopiva myös luokitteluasteikon tasoisille aineistoille. (Heikkilä 2005: 213; Holopainen ym. 2008: 202.) Tässä tutkimuksessa käytetään ristiintaulukointia, jos tutkittavien muuttujien mitta-asteikot eivät ole vähintään välimatka-asteikollisia.

Ryhmittelyanalyysi. Ryhmittelyanalyysillä etsitään mahdollisimman lähellä toisiaan olevien havaintojen ryhmää, joiden ero muihin havaintoryhmiin olisi mahdollisimman suuri. Tilastollista merkitsevyyttä voidaan kuvata ANOVA- taulukon sig. (significance) arvoilla. Ryhmittelyanalyysi hakeekin automaattisesti ryhmiä, joiden eroavuus toisistaan on mahdollisimman suuri. Tässä tutkimuksessa käytetään ryhmittelyanalyysii (klusterianalyysii) erilaisten yrittäjä- ja asiakasorientaatioryhmien etsimisessä sekä erilaisten yrittäjäidentiteettien kartoittamisessa.

Reliabiliteetti. Reliabiliteetti määritellään kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. Toisin sanoen, jos mittaus suoritetaan uudelleen samasta kohteesta samalla mittarilla, tuloskin on sama. Tätä kutsutaan toistomittausreliabiliteetiksi (Heikkilä 2005:187; Ketokivi 2009: 54, 58) Poikkileikkausaineistossa yleisin tapa arvioida luotettavuutta on sisäisen

yhdenmukaisuuden arviointi. Cronbachin alpha-menetelmällä tutkitaan useamman indikaattorin sisältävän mittarin yhdenmukaisuutta. Suuret Cronbachin alpha- arvot kertovat, että mittarin osiot mittaavat samaa ilmiötä. Toisaalta tarkan mittarin reliabelius kasvaa, kun otoksen heterogeenisuus mitattavan muuttujan suhteen lisääntyy. (Ketokivi 2009: 56, 59.) Cronbachin alphan arvojen tulisi olla mielellään $>0,7$ ilmoittaakseen riittävää luotettavuutta, mutta käytännössä joudutaan usein tyytymään alhaisempiinkin arvoihin. (Heikkilä 2005: 187.) Alhainen reliabiliteetti voi olla merkki satunnaisvirheestä. Toisaalta poikkeuksellisen korkea reliabiliteetti arvo voi olla merkki validiteettiongelma (Ketokivi 2009: 83). Mittareiden reliabiliteettia arvioidaan tässä tutkimuksessa Cronbachin alpha-menetelmällä.

Validiteetti. Reliabiliteettia tärkeämpikin kysymys saattaa olla, mitä mittari todellisuudessa mittaa. Validiteetti kuvaa sitä, miten tarkasti on onnistuttu mittaamaan haluttua ilmiötä. Kyselytutkimuksen haasteena on laatia mahdollisimman yksiselitteiset ja tarkasti tutkittavaa kohdetta kuvaavat kysymykset. Ulkoinen validius on tulosten samankaltaista tulkintaa tutkijasta riippumatta. Sisäinen validius tarkoittaa sitä, vastaavatko teoria ja mittaukset toisiaan (Heikkilä 2005: 188). Monimutkaisten käsitteiden operationalisointi on ongelmallista ja saattaa heikentää mittausten validiutta, mikäli tutkija ei ole tiedostanut sisältövaliditeetin tärkeyttä (Ketokivi 2009: 61). Tässä tutkimuksessa validiteetin haasteena on löytää yksiselitteisesti ja selkeästi ymmärretyt kysymykset, jotka olisivat oleellisia tutkittavan ilmiön kuvaajia. Aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjen testattujen mittareiden käyttö ei aina takaa mittausten validiutta vaikka olisivatkin varmistamassa mittausten reliabiliteetin.

4.2. Aineiston kuvailu

K-kauppiat valittiin kohderyhmäksi, koska he kuuluvat laajempaan asiakasyrittäjien ryhmään ja täyttävät franchising-yrittäjän tunnusmerkit. Heidän näkemyksensä yrittäjyydestä eivät olleet kuitenkaan yksiselitteisiä aikaisemmissa tutkimuksissa. Heidän yrittäjäidentiteeteissään saattaa olla eroja, ja siten heidän työn imussaankin saattaa olla poikkeavuutta. On mielenkiintoista todeta, että kauppiat eivät tunnistanee itsessään franchising-

yrittäjyyttä (vrt. Paulamäki 2007), vaikka heidän asemansa ja yhteistyösuhteensa viittaavat siihen (vrt. Mitronen 2002). Heidän identiteettinsä yrittäjinä eivät siis olleet kirjallisuuden mukaan linjassa kauppiaille asetetun roolin kanssa.

Taulukko 7. Taustatekijät.

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET N=74	KPL	%	KAUPPIAS- KOKEMUS/K.A	IKÄ/K.A.
Nainen	31	41,98		
Mies	43	58,11		
Ikä keskiarvona vaihteluväli 26-64v.				42
Kauppiasvuodet keskiarvona			11	
K-extra kauppiaat	9	12,16	19	50
K-market kauppiaat	41	55,41	11	42
K-supermarket kauppiaat	16	21,62	8	38
Citymarket kauppiaat	8	10,81	10	39
Pariskunnat töissä kaupassa	41	55,41		
Puoliso töissä muualla	33	44,59		

Tutkimus kohdistettiin Pohjanmaan, Satakunnan ja Pirkanmaan maakuntien K-ruokakauppiaisiin. Kauppiaat toimivat neljässä eri kauppaketjussa, K-extrassa, K-marketissa, K-supermarketissa ja K-citymarketissa. Heitä on tällä alueella yhteensä 228, joista naisia 63 eli 28 % ja miehiä 165 eli 72 %. Kauppiaiden keskiikä otoksessa on 45v. Alueen kauppiaista 75 % toimii pienissä marketeissa, ja supermarketeissa ja citymarketeissa toimii 25 %. Kauppiasvuosia on kertynyt keskimäärin 11 vuotta. Koko maassa K-ruokakauppiaita on 942, joista 21 % on naisia ja 79 % miehiä. Pienten ja suurten markettien suhde on koko maassa samansuuntainen kuin otoksessa, eli pieniä marketteja 73 % ja isoja marketteja n. 26 %. Kysymyslomake laadittiin sähköisenä, jolloin kohteena olevista kaupoista jouduttiin karsimaan pois 28 pienintä, joilla ei ollut minkäänlaista sähköpostiosoitetta. Kyselylomake lähetettiin 11.3.2011 sähköpostilla ja sähköisenä versiona 200:lle Länsi-Suomen alueen K-kauppiaille. Kyselylomake on liitteenä (liite 1). Kysely lähetettiin uudelleen 23.3.2011, jolloin pyrittiin

varmistamaan kaikkien halukkaiden osallistuminen kyselyyn. Vastausaikaa oli 31.3.2011 saakka ja vastauksia tuli määräaikaan mennessä 74 kpl eli 37 % sähköisen kyselyn saaneista. Kyselyyn vastanneissa isojen markettien kauppiaita ja naisia oli suhteellisesti hieman enemmän otokseen verrattuna. Pienistä marketeista K-market kauppiaat olivat aktiivisempia vastaajia kuin K-extra kauppiaat. Vastaajien kauppiasvuosien keskiarvo oli sama kuin otoksessa. Taulukossa 7. on kuvattu tutkimukseen osallistuneiden taustatekijöitä.

4.3. Mittarit

Työn imu

Taulukko 8. Työn imun muuttajat.

Työn imun muuttajat	keskiarvo	keski-hajonta	vinous	vinouden keskivirhe	huipukkuus	huipukkuuden keskivirhe
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	5,03	1,072	- 0,671	0,279	0,449	0,552
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	5,05	1,071	- 0,522	0,279	0,354	0,552
Olen innostunut työstäni	5,38	1,082	- 0,545	0,279	0,254	0,552
Työni inspiroi minua	5,22	1,126	- 0,501	0,279	- 0,186	0,552
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä työhön	5,01	1,298	- 0,528	0,279	- 0,008	0,552
Koen onnentunnetta, kun olen syventynyt työhöni	4,99	1,211	- 0,402	0,279	0,003	0,552
Olen ylpeä työstäni	5,81	1,155	- 0,825	0,279	- 0,027	0,552
Olen täysin uppoutunut työhöni	4,82	1,232	- 0,288	0,279	- 0,376	0,552
Kun teen työtäni, työ vie minut mukanaan	5,22	1,231	- 0,427	0,279	- 0,561	0,552

Tutkimuksen ytimessä on ketjuyhteistyössä toimivien K-kauppiaiden kokema työn imu. Sitä mitattiin Schaufelin ja Bakkerin (2004) kehittämällä UWES-mittarilla (Utrecht Work Engagement Scale)(liite 1). Hakanen (2002) on testannut mittaria, ja se todettiin validiksi myös suomalaisissa olosuhteissa (Hakanen 2002: 292; Mauno ym. 2005: 27). UWES-menetelmällä mitattiin työn imun kolmea elementtiä, omistautumista, tarmokkuutta ja uppoutumista. Alkuperäinen mittari on 17 muuttujaa käsittävä, mutta tässä tutkimuksessa käytettiin Schaufelin, Bakkerin & Salanovan kehittämää lyhennettyä ja testattua 9 muuttujaa sisältävää UWES-mittaria (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006: 701). Mittauksissa käytettiin Likertin 7-portaista järjestysasteikkoa (Heikkilä 1998: 53), jossa ääripäissä olivat vaihtoehdot "en koskaan" ja "aina". Työn imua mittaavat muuttujat olivat lähes normaalisti jakautuneita ja siten tilastolliseen käsittelyyn sopivia. (vrt. Heikkilä 2005: 145.)

Yrittämisen intohimo

Työn imun mittauksiin liitettiin intohimoa arvioiva Rousseau ym. laatima GPS-mittari (Gambling Passion Scale)(liite 1), millä tutkijat olivat arvioineet haastateltavien peliriippuvuutta (Rousseau ym. 2002: 52). Mittarissa on sekä pakonomaisuutta (obsessive passion) mittaava osio, että hallittua intohimoa (harmonious passion) mittaava osio. GPS-mittarilla pyrittiin operationalisoimaan vielä vähän tutkittua yrittämisen intohimoa. Tässä tutkimuksessa muuttujien sana "gambling" on muutettu sanaksi "yrittäjäyys", koska mitattava ilmiö on yrittämiseen liittyvä intohimon kokemus. Pakonomaista intohimoa mitattiin viidellä muuttujalla. Kysymys "minun on vaikea hallita haluani sitoutua yrittäjäyteen" muutettiin helpommin ymmärrettävään muotoon, eli "koen voimakasta tarvetta sitoutua yrittäjäyteen". Hallittua intohimoa mitattiin myös viidellä muuttujalla. Likertin asteikko oli 7-portainen, missä ääripäät olivat "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä"

Intohimon muuttujien soveltuvuutta tilastollisiin analyyseihin tarkasteltiin myös vinouden (skewness) ja vinouden keskivirheen (std. error of skewness) suhteessa. Yksi muuttuja poistettiin jo ennen jatkotoimenpiteitä, koska vinouden itseisarvo oli liian suuri vinouden keskivirheeseen verrattuna ($-1,070 > 0,279$). Poistettu muuttuja merkittiin kursivilla taulukkoon. Nyrkkisääntönä

on, että vinous voi olla korkeintaan kaksi kertaa vinouden keskivirheen suuruinen. Tässä tutkimuksessa ennen jatkotoimenpiteitä karsittiin vain karkeimmin vinot muuttujat (>1.0). Faktorianalyysissä puhdistettiin loput epäsovikvat muuttujat.

Taulukko 9. Yrittämisen intohimon muuttujat.

Yrittämisen intohimon muuttujat	keski-arvo	keskihajonta	vinous	vinouden keskivirhe	huipukkuus	huipukkuuden keskivirhe
En voisi kuvitellakaan olevani muuta kuin yrittäjä	5,38	1,532	- 0,949	0,279	0,154	0,552
Veto yrittäjyyteen on niin voimakasta...	5,01	1,457	- 0,679	0,279	0,182	0,552
Yrittäjyyden kautta olen saanut kokea...	5,84	1,129	- 0,864	0,279	0,006	0,552
Yrittäjyys on tasapainossa kaiken muun ...	4,22	1,690	- 0,280	0,279	- 0,728	0,552
<i>Olen henkisesti erittäin sitoutunut yrittäjyyteen</i>	5,72	1,288	- 1,070	0,279	0,723	0,552
Minulla on lähes pakkomielteenä olla yrittäjä:	3,76	1,603	- 0,041	0,279	- 0,819	0,552
Kaikki uudet asiat, jotka olen oppinut ...	5,42	1,194	- 0,771	0,279	0,164	0,552
Koen voimakasta tarvetta sitoutua yrittäjyyteen	4,92	1,402	- 0,710	0,279	- 0,275	0,552
Yrittäjyys on tuonut minusta esiin piirteitä, joista pidän	5,03	1,230	- 0,586	0,279	- 0,395	0,552
Yrittäjyys antaa minulle uusia kokemuksia..	5,41	1,204	- 0,594	0,279	- 0,247	0,552

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöistä asennetta mitattiin Stockin ym. (2005: 544) kokoamalla tunneperäisen asiakaslähtöisyyden mittarilla, mikä perustuu Peccein ja Rosenthalin (2000) laatimaan mittariin sekä Stockin ym. esittämään asiakaslähtöisyyttä käsittelevään kirjallisuuteen. Muuttujia oli kuusi, missä arvioitiin vastaajan asiakasta arvostavia asenteita. Asiakaslähtöistä käyttäytymistä mitattiin Saxen ja Weitzin (1982) SOCO (Service Orientation

Customer Orientation) mittariin perustuvalla muuttujajoukolla (liite 1), minkä Stock ym. (2005) olivat muokanneet omaan tutkimukseensa sopivaksi. Muuttujia oli kuusi ja mitta-asteikko oli sama kuin edellä. Asiakasta arvostavia asenteita ja asiakaspalvelun käytäntöjä mitattiin 12 muuttujalla. Vinouden perusteella poistettiin neljä muuttujaa ennen faktorianalyysyä (vinoudet >1, merkitty kursivilla).

Taulukko 10. Asiakaslähtöisyyden muuttujat.

Asiakaslähtöisyyden muuttujat	keski-arvo	keski-hajonta	vinous	vinouden keskivirhe	huipukkuus	huipukkuuden keskivirhe
Olen mielestäni asiakastani arvostava kauppias	6,32	0,724	- 0,807	0,279	0,195	0,552
<i>Pyrin aina asiakkaani parhaaseen</i>	6,28	0,852	- 1,270	0,279	1,952	0,552
<i>Nautin asiakkaitteni tapaamisesta</i>	6,12	0,979	- 1,242	0,279	1,495	0,552
Vuorovaikutus asiakkaitteni kanssa kehittää minua työssäni	5,85	0,917	- 0,464	0,279	- 0,523	0,552
<i>Asiakaslähtöisyys on eräs yritykseni tavoite</i>	6,47	0,726	- 1,230	0,279	0,886	0,552
Asiakaslähtöisyys on tärkeää työssäni	6,34	0,781	- 0,857	0,279	- 0,224	0,552
Autan asiakastani saavuttamaan tavoitteensa	6,24	0,737	- 0,422	0,279	- 1,041	0,552
Olen valmis olemaan asiakkaani kanssa eri mieltä, jos siten autan häntä tekemään paremman päätöksen	5,72	0,914	- 0,393	0,279	- 0,047	0,552
Pyrin antamaan asiakkaalleni tarkkaa tietoa siitä, miten tuote vaikuttaa häneen	5,19	0,989	0,131	0,279	- 0,827	0,552
Pyrin mieluummin vaikuttamaan asiakkaaseeni antamalla tietoa hänelle kuin ohjailemalla häntä:	5,64	0,885	- 0,546	0,279	- 0,389	0,552
<i>Vastaan asiakkaani kysymyksiin tuotteista/palveluista mahdollisimman oikein</i>	6,49	0,726	- 1,497	0,279	2,244	0,552
Pyrin selvittämään asiakkaani tarpeet keskustelemalla	6,00	0,740	0,000	0,279	- 1,146	0,552

Yrittäjäominaisuudet

Kauppiaiden yrittäjäominaisuuksia mitattiin Koirasen ym. (1996: 135) laatimalla ja Tuunasen ym. (2001) testaamalla mittarilla (liite 1). Muuttujia oli yhteensä 13, missä mukautuja-ominaisuuksia haettiin neljällä, itseensä luottavaa viidellä ja uusia mahdollisuuksia hakevaa (oportunistista) ominaisuutta neljällä muuttujalla. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin Tuunasen ym. (2001) ”oportunistiset” ja ”ympäriilleen katselevat” faktorit yhdeksi muuttujaryhmäksi. Mitta-asteikko oli myös Likertin 7-portainen asteikko kuin edellä. Yrittäjyyden ominaisuuksia kuvaavat 13 muuttujaa tarkistettiin. Neljä muuttujaa poistui vinouden vuoksi. Näiden vinouden arvot (>1, merkitty kursivilla) ylittivät selvästi sallitut lukemat. Kontrollimuuttujina tutkimuksessa olivat sukupuoli, ikä, kauppaketju, kauppiaskokemus sekä puolison työskentely kaupassa.

Taulukko 11. Yrittäjäominaisuuksien muuttujat.

Yrittäjäominaisuuksien muuttujat	keski-arvo	keski-hajonta	vinous	vinouden keskivirhe	huipukkuus	huipukkuuden keskivirhe
Ketjuyrittäjyys sopii minulle paremmin, kuin ihan itsenäinen yrittäjyys	4,82	1,520	- 0,512	0,279	- 0,249	0,552
<i>Ketjumalli auttaa töiden sujumisessa</i>	5,35	1,369	- 1,423	0,279	2,001	0,552
<i>Ketjuttaminen tekee yritystoiminnastani systemaattisempaa, kuin mitä yksinyrittäminen olisi</i>	5,36	1,522	- 1,101	0,279	0,731	0,552
Ketjuni on rehti yhteistyökumppani	4,86	1,616	- 0,956	0,279	0,336	0,552
<i>Uskon itseeni yrittäjänä</i>	6,31	0,793	- 2,319	0,279	10,732	0,552
Olen mielestäni vastuunottaja	6,43	0,704	- 0,844	0,279	- 0,522	0,552
<i>Olen mielestäni palveluhenkinen</i>	6,27	0,880	- 1,430	0,279	2,311	0,552
Hyödyn monin eri tavoin kekseliäisyydestäni	5,24	1,070	- 0,093	0,279	- 0,748	0,552
Ahertaja-sana kuvaa minua hyvin	5,74	1,260	- 0,884	0,279	0,024	0,552
Haluan omistaa tulevaisuudessa samanaikaisesti monta kauppapaikkaa	2,58	1,712	0,918	0,279	0,022	0,552
On olemassa vielä monia muitakin mahdollisuuksia, joista saisin aikaan menestyvää liiketoimintaa	5,26	1,325	- 0,744	0,279	0,485	0,552
Nautin riskien ottamisesta	5,24	1,214	- 0,956	0,279	1,306	0,552
Tilaisuuden tullen kokeilen jotakin muutakin ketjualaa	3,77	1,787	- 0,043	0,279	- 0,830	0,552

Faktoriansalyysit

Kun työn imun muuttujia testattiin faktoriansalyysillä, kaikki muuttujat latautuivat yhdelle komponentille (taulukko 12). Työn imu oli siis tässä tutkimuksessa yksiulotteinen. Työn imu esiintyi kirjallisuudessa yleisesti kolmiulotteisena, jolloin ulottuvuuksina olivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tämän tutkimuksen työn imun yksiulotteisuus saattaa johtua UWES-mittarin tiivistämisestä. Schaufeli ym. (2006) lyhensivät ja testasivat 17 muuttujan UWES-mittarin 9 muuttujaa käsittäväksi, mutta tässä tutkimuksessa lyhennetty versio ei ehkä ollut riittävä erottelemaan työn imun ulottuvuuksia toisistaan. On myös mahdollista, että tutkittu yrittäjäjoukko koki työn imun niin kokonaisvaltaisesti, että esimerkiksi energisyys ja ylpeys omasta työstä liittyivät heidän kokemuksissaan luontevasti toisiinsa.

Taulukko 12. Työn imun faktoriansalyysi.

Muuttujat	Työn imu	Kommunaliteetit
Tunnen olevani täynnä energiaa...	0,890	0,792
Tunnen itseni vahvaksi..	0,887	0,786
Aamulla herättyäni..	0,852	0,727
Olen innostunut työstäni	0,888	0,789
Työni inspiroi minua	0,870	0,756
Olen ylpeä työstäni	0,776	0,602
Koen onnentunnetta...	0,781	0,611
Kun teen työtäni, työ vie ...	0,663	0,439
Olen täysin uppoutunut...	0,620	0,385
Keskiarvo	5,170	
Keskihajonta	0,932	
Cronbachin alpha	0,883	
Ominaisarvo (eigenvalue)	5,886	

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn imun eri ulottuvuuksia kuitenkin myös summamuuttujien avulla. Ulottuvuudet nimettiin alkuperäisen mittarin mukaan tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. Lopuksi ulottuvuuksien summamuuttujista muodostettiin vielä yhteinen työn imun summamuuttuja ja laskettiin sen Cronbachin alpha-arvo luotettavuutta

kuvaamaan. Ominaisarvo (eigenvalue) ilmoittaa faktorin selitysasteen mittarissa, minkä arvon olisi oltava >1. Työn imun ainoan faktorin ominaisarvo oli 5,886.

Intohimon mittarin (GPS) muuttujien faktorianalyysin jälkeen puhdistettiin pois neljä muuttujaa, koska ne saivat suuria latauksia molemmille faktorille. Jäljelle jäi kuusi muuttujaa, jotka saivat riittävän korkean latauksen vain yhdelle faktorille. Skaaloista muodostettiin intohimon ulottuvuuksia kuvaavat summamuuttujat ja laskettiin niille Cronbachin alpha-arvot. Lopuksi muodostettiin ulottuvuuksista summamuuttuja yrittämisen intohimoa kuvaamaan. Intohimon ulottuvuudet nimettiin pakonomaiseksi ja hallituksi intohimoksi GPS-mittarin elementtien mukaisesti (taulukko 13). Pakonomaisen intohimon faktori sai suuremman ominaisarvon (3,2), kuin hallitun intohimon faktori (1,2). Tämä viittaa siihen, että tässä tutkimuksessa pakonomaisen intohimon vaihtelu kuvaa voimakkaammin tutkittavan kohderyhmän yrittämisen intohimon vaihtelua.

Taulukko 13. Yrittämisen intohimon faktorit.

Muuttujat	Pakonomainen intohimo	Hallittu intohimo	Kommunaliteetit
Minulla on lähes pakkomielteenä ...	0,861		0,743
En voisi kuvitellakaan...	0,846		0,795
Veto yrittäjyyteen on niin voimakasta...	0,842		0,805
Yrittäjyys on tuonut minusta esiin...		0,843	0,770
Yrittäjyys antaa minulle..		0,837	0,745
Yrittäjyys on tasapainossa...		0,746	0,567
Keskiarvo	4,72	4,88	
Keskihajonta	1,340	1,138	
Cronbachin alpha	0,846	0,748	
Ominaisarvo (eigenvalue)	3,208	1,218	

Asiakaslähtöisyyden mittarissa faktorianalyysin jälkeen poistettiin kaksi muuttujaa epämääräisen latautumisen vuoksi. Yksi asiakaspalvelu-muuttuja latautui asenne-skaalaan ja liitettiin sen vuoksi asennetta mittaavaan summamuuttujaan. Cronbachin alpha- arvot olivat riittävän korkeita, joten

näistä voitiin muodostaa summamuuttujat. Skaalat nimettiin ”asiakas arvona” ja ”asiakaspalvelu” faktoreiksi (taulukko 14). Yhteensä faktorit selittivät n. 73 % muuttujien vaihtelusta. Summamuuttujia muodostetaan yleensä sellaisista faktoreista, joiden ominaisarvo > 1, koska tällöin faktorin kyky selittää muuttujien vaihtelua on riittävän korkea. Asiakas arvona faktori oli ominaisarvoltaan suurempi, kuin asiakaspalvelun faktori, jolloin asiakasta arvostavat asenteet kuvaavat voimakkaammin tutkittavan kohderyhmän asiakaslähtöisyyden vaihtelua kuin asiakaspalvelun ulottuvuus.

Taulukko 14. Asiakaslähtöisyyden faktorit.

Muuttujat	Asiakas arvona	Asiakaspalvelu	Kommunaliteetit
Olen mielestäni asiakastani..	0,854		0,767
Asiakaslähtöisyys on tärkeää...	0,803		0,765
Autan asiakastani ...	0,795		0,658
Olen valmis olemaan ...		0,841	0,725
Pyrin antamaan asiakkaalleni...		0,823	0,723
Pyrin selvittämään ...		0,778	0,765
Keskiarvo	6,30	5,64	
Keskihajonta	0,637	0,751	
Cronbachin alpha	0,811	0,802	
Ominaisarvo(eigenvalue)	3,372	1,031	

Yrittäjäominaisuuksien skaalojen testauksessa (taulukko 15) todettiin kolmen muuttujan latautuvan kaikille faktoreille, joten ne poistettiin. Jäljelle jäi kuusi muuttujaa, kaksi muuttujaa kolmelle eri faktorille. Yrittäjäominaisuuksien muuttujamäärä kutistui puoleen, mutta puhdistuksilla pyrittiin varmistamaan mittarin paras mahdollinen erottelukyky tutkittavissa ominaisuuksissa. Yrittäjäominaisuuksien skaalojen Cronbachin alfaat ovat ehkä hyväksyttäviä, vaikka vastuullisuuden arvo jäikin < 0,7. Reliabiliteettien alhaisuus vastuullisuuden ominaisuudessa saattaa johtua faktorin muuttujien vähäisyydestä. Faktorien ominaisarvot ovat lähellä toisiaan, joten faktorit selittävät lähes yhtä hyvin muuttujien vaihtelua. Yhteensä yrittäjäominaisuuksien faktorit selittivät n. 76 % muuttujien vaihtelusta.

Taulukko 15. Yrittäjäominaisuuksien faktorit.

Muuttujat	Ketju- myönteisyys	Opportunismi	Vastuullisuus	Kommunaliteetit
Ketjuni on rehti ...	0,896			0,847
Ketjuyrittäjyys sopii ...	0,892			0,833
Haluan omistaa ...		0,871		0,782
Tilaisuuden tullen...		0,854		0,766
Olen mielestäni vastuunottaja			0,845	0,725
Hyödyn monin eri..			0,785	0,624
Keskiarvo	4,85	3,18	5,84	
Keskihajonta	1,409	1,516	0,736	
Cronbachin alpha	0,760	0,667	0,486	
Ominaisarvo	1,778	1,554	1,245	

Taulukko 16. Keskeiset muuttujat.

KESKEISET SUMMAMUUTTUJAT			
	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alpha
Tarmokkuus	5,0315	1,06439	0,914
Omistautuminen	5,4685	1,02469	0,901
Uppoutuminen	5,0090	1,01582	0,774
TYÖN IMU	5,1697	,93221	0,883
Pakonomainen intohimo	4,7162	1,33980	0,846
Hallittu intohimo	4,8829	1,13801	0,748
INTOHIMO	4,7995	1,05228	0,883
Asiakas arvona	6,3018	,63670	0,811
Asiakaspalvelu	5,6351	,75079	0,802
ASIAKASLÄHTÖISYYS	5,9685	,60796	0,689
Ketjumyönteisyys	4,8446	1,40918	0,760
Opportunismi	3,1757	1,51574	0,667
Vastuullisuus	5,8378	,73610	0,486

Yllä olevassa taulukossa 16. ovat keskeisimmät muuttujat. Työn imun, intohimon ja asiakaslähtöisyyden ulottuvuuksista muodostetut summamuuttujat on merkitty isoilla kirjaimilla. Voidaan nähdä, että kauppiaat kokevat usein työn imua ja ovat erityisesti työlleen omistautuneita.

Uppoutuminen on työn imun elementeistä vähäisintä, kuten aikaisemmissakin työn imun tutkimuksissa todettiin. Yrittämisen intohimoa ei koeta niin voimakkaasti, kuin työn imua. Kauppiat ovat myös syvästi asiakkaitaan arvostavia ja vastuullisia yrittäjiä.

Seuraavaksi tutkittiin taustatekijöiden yhteyttä kauppiaiden työn imun ja yrittämisen intohimon kokemuksiin. Yrittäjien ikä ja kauppiaskokemus eivät korreloineet työn imun tai yrittämisen intohimon kanssa. Sukupuolen, puolison työn ja kauppaetjuna suhdetta työn imuun ja yrittämisen intohimoon tutkittiin yksisuuntaisella varianssilla (One-way ANOVA).

Taulukko 17. Sukupuolen ja puolison työn vaikutus työn imuun ja yrittämisen intohimoon.

Muuttujat	Sukupuoli			Puolison työ		
	Mies	Nainen	ANOVA (sig.)	Yhdessä yrittävät	Yksin yrittävät	ANOVA (sig.)
Tarmokkuus	4,90	5,22	0,210	5,10	4,95	0,556
Omistautuminen	5,34	5,65	0,210	5,47	5,46	0,977
Uppoutuminen	4,88	5,18	0,214	5,20	4,77	0,066
Työn imu	5,04	5,35	0,165	5,26	5,06	0,370
Pakonomainen intohimo	4,80	4,60	0,538	4,69	4,75	0,859
Hallittu intohimo	4,97	4,76	0,447	5,10	4,62	0,070
Yrittämisen intohimo	4,88	4,68	0,421	4,89	4,68	0,392
N=74	43	31		41	33	

Taulukko 18. Kauppaetjuna vaikutus työn imuun ja yrittämisen intohimoon.

Muuttujat	Extra	K-market	Supermarket	Citymarket	ANOVA (sig.)
Tarmokkuus	4,74	4,95	5,27	5,29	0,542
Omistautuminen	4,81	5,51	5,83	5,25	0,103
Uppoutuminen	4,52	4,98	5,27	5,21	0,324
Työn imu	4,69	5,15	5,46	5,25	0,266
Pakonomainen intohimo	4,15	4,92	4,21	5,33	0,085
Hallittu intohimo	4,26	4,98	4,79	5,25	0,269
Yrittämisen intohimo	4,20	4,95	4,50	5,29	0,076
N=74	9	41	16	8	

Taulukoissa 17. ja 18. on esitetty miesten ja naisten, yhdessä tai erikseen työskentelevien sekä eri kauppaketjuissa toimivien kauppiaiden työn imun ja yrittämisen intohimon keskiarvot. Keskiarvojen vertailuissa saadut p -luvut $>0,05$, joten miesten ja naisten, yhdessä tai yksin yrittävien tai eri ketjuissa toimivien työn imun ja intohimon kokemat erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Taustatekijöillä ei siis ole suoraa yhteyttä yrittäjien kokemaan työn imuun ja yrittämisen intohimoon.

4.4. Hypoteesien testaus

Yrittäjäorientaatioihin liittyvät hypoteesit

Yrittäjäominaisuuksien faktorianalyysissä löydettiin kolme ulottuvuutta ja ne nimettiin ketjumyönteisyydeksi, vastuullisuudeksi ja opportunismiksi voimakkaimpien latausten mukaisesti (taulukko 15). Yrittäjyyteen yleisemmin yhdistetty opportunismi on melko vähäistä tutkittavassa joukossa. Opportunismi voidaan ymmärtää vastavoimaksi tai häikäilemättömäksi oman edun tavoitteluksi, mutta yrittäjydessä sanalla on myös uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja tuottavuutta etsivä merkitys (opportunity=mahdollisuus) (vrt. Livesay 1982: 12). Vastuullisuus yrittäjän ominaisuutena viittaa tässä tutkimuksessa sisäiseen elämänhallintaan, jossa on myös yrittäjyyteen kuuluvaa vastuunkantoa ja arkipäivän ongelmanratkaisukykyä. Ketjumyönteisyys viittaa luottamukseen kumppanuussuhteessa ja haluun jakaa yrittämisen riskiä päämiehen kanssa.

Taulukko 19. Yrittäjäorientaatiot.

Yrittäjäominaisuus	Ketjusuuntaiset (a)	Kasvuhaluiset (b)	Itsenäiset (c)	ANOVA (sig.)	Post Hoc- merkitsevyys
Ketjumyönteisyys	5,62	5,18	2,67	0,000	a-c, b-c
Vastuullisuus	5,84	5,95	5,60	0,327	ei
Opportunismi	1,91	4,60	2,77	0,000	a-b, b-c, a-c
N= 74	29	30	15		

Tutkittavilla yrittäjäominaisuuksilla (ketjumuönteisyys, vastuullisuus, opportunistisuus) suoritettiin ryhmittelyanalyysi, minkä tuloksena löytyi kolme yrittäjäorientaatioryhmää. Nämä nimettiin vahvimman yrittäjäominaisuutensa mukaan (taulukko 19). Post Hoc- analyysin tuloksena saadut tilastollisesti merkitsevät erot ryhmien välillä ilmoitettiin erikseen (taulukko 19). Ryhmät nimettiin ketjusuuntaisiksi, kasvuhaluiseksi ja itsenäiseksi orientaatioiksi. Ketjusuuntaiset ovat ketjumuönteisimpiä, mutta kasvuhalu heillä ei näyttäisi olevan. Orientaatioltaan kasvuhaluiset yrittäjät ovat opportunistisimpia. He ehkä uskovat itseensä, ovat valmiita vetämään useampaakin yritystä sekä miettivät myös muita liiketoiminnallisia mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan. Itsenäisesti orientoituneet eivät koe olevansa ketjuyrittäjiä eivätkä kasvuyrittäjiä. He ovat ehkä voimakkaimmin omaan päätöksentekoon luottavia. Tässä ryhmittelyanalyysissä tuli esiin, että kaikki yrittäjät kokivat olevansa vastuullisia, eikä ryhmien välille saatu tässä ominaisuudessa suurta eroa. Selkeimmät erot ryhmien välillä olivat ketjumuönteisyydessä ja opportunistisissa.

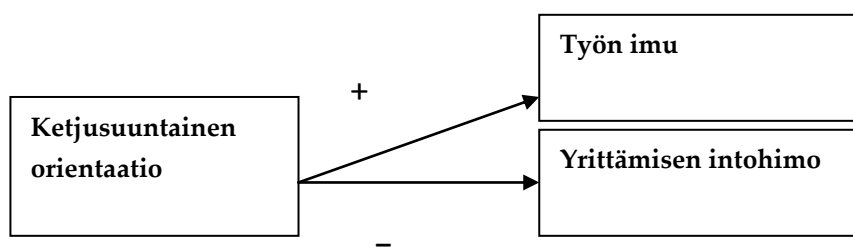
Taulukko 20. Yrittäjäorientaatiot, työn imu ja intohimo.

Työn imu/yrittämisen intohimo	Ketjusuuntaiset (a)	Kasvuhaluiset (b)	Itsenäiset (c)	ANOVA (sig.)	Post Hoc-merkitsevyys
Tarmokkuus	5,18	5,19	4,42	0,044	ei
Omistautuminen	5,71	5,58	4,78	0,010	a-c, b-c
Uppoutuminen	5,18	4,99	4,71	0,344	ei
Työn imu	5,36	5,25	4,64	0,040	a-c
Pakonomainen intohimo	4,76	4,94	4,18	0,191	ei
Hallittu intohimo	4,90	5,13	4,36	0,095	ei
Intohimo	4,83	5,04	4,27	0,065	ei

H1a: Ketjumuönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat useammin työn imua, kuin muunlaisen orientaation omaavat yrittäjät. Yrittäjäorientaatioiden ja työn imun suhdetta selvitettiin varianssianalyysillä. Ketjusuuntaisesti orientoituneet omistautuivat eniten työlleen ja olivat myös

työimuisimpia (taulukko 20). Erot olivat tilastollisesti merkitseviä itsenäisesti orientoituneisiin verrattuna. Ketjusuuntaisten ja kasvuhaluisten erot työn imun ja omistautumisen kokemuksissa olivat pienemmät. Tutkitussa yrittäjäjoukossa itsenäisesti orientoituneiden työimuisuus oli vähäisintä. Tämän tutkimuksen mukaan ketjusuuntaisesti orientoituneet yrittäjät kokevat siis useammin työn imua, kuin muunlaisen yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät. Hypoteesi H1a saa siten vahvistusta ja hyväksytään. H1a: *Ketjumyönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat useammin työn imua, kuin muunlaisen orientaation omaavat yrittäjät.*

H1b: Ketjumyönteisimmän yrittäjäorientaation omaavat yrittäjät kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen orientaation omaavat yrittäjät. Yrittäjäorientaatioiden ja yrittämisen intohimoa verrattiin varianssianalyysillä (taulukko 20). Ketjusuuntaisesti orientoituneet yrittäjät eivät olleet hallitusti eivätkä pakonomaisesti intohimoisimpia yrittäjiä. Pakonomaisen ja hallitun intohimon sekä yrittämisen intohimon vertailut eri yrittäjäorientaatioissa eivät saaneet tilastollista merkitsevyyttä varianssianalyysissä ($p=0,065$). Toisin sanoen ryhmien välille ei syntynyt yrittämisen intohimossa selkeää eroa. H1b: *Ketjumyönteisimmän orientaation omaavat yrittäjät eivät koe yrittämisen intohimoa enemmän, kuin muunlaisen orientaation omaavat yrittäjät.*



Kuvio 13. Yrittäjäorientaatiot ja hypoteesien vahvistaminen.

Kuviossa 13. on kuvattu yrittäjäorientaatioihin liittyvien hypoteesien testaamisen tulos. Ketjusuuntaisesti orientoituneet kokevat voimakkaimmin työn imua, mutta yrittämisen intohimoa he eivät koe eniten.

Asiakasorientaatioihin liittyvät hypoteesit

Faktorianalyysissä löytyi kaksi asiakaslähtöisyyden ulottuvuutta (taulukko 14). Ne nimettiin asiakas arvona - ja asiakaspalvelu- ulottuvuuksiksi. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa asiakaslähtöisiä asenteita ja sisäistynyttä arvomaailmaa. Toinen ulottuvuus kuvaa asiakaspalvelutilanteiden käytännön toiminta- ja ajattelutapaa. Ryhmittelyanalyysin avulla etsittiin yrittäjäryhmiä, jotka poikkeaisivat toisistaan asiakasorientaatioissaan. Yrittäjäjoukosta löytyi kolme erilaista asiakasorientaatioryhmää, missä asiakaslähtöiset asenteet ja toimintatavat korostuivat eri tavoin (taulukko 21). Orientaatioryhmät nimettiin vahvimman ulottuvuuden mukaan ”asiakasta arvostavat”, ”intohimoiset asiakaspalvelijat” ja ”varovaiset asiakaspalvelijat” ryhmiksi. Asiakasorientaatioryhmistä intohimoiset asiakaspalvelijat ovat voimakkaimmin asiakasorientoituneita. Heillä sekä asiakaslähtöiset asenteet, että palvelutyöhön liittyvät toimintatavat saivat korkeimmat arvot klusterianalyysissä.

Taulukko 21. Yrittäjien asiakasorientaatiot.

Asiakaslähtöisyyden ulottuvuudet	Asiakasta arvostavat (a)	Intohimoiset asiakaspalvelijat (b)	Varovaiset asiakaspalvelijat (c)	ANOVA (sig.)	Post Hoc-merkitsevyys
Asiakas arvona	6,72	6,73	5,64	0,000	a-c, b-c
Asiakaspalvelu	5,19	6,46	5,15	0,000	a-b, b-c
N=74	18	27	29		

H2a: Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio, kokevat useammin työn imua kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät. Työn imun ja asiakasorientaatioryhmien varianssianalyysin jälkeen voidaan todeta että intohimoiset asiakaspalvelijat kokevat useimmin tarmokkuutta, työlle omistautumista ja työn imua kuin muunlaisen asiakasorientaation omaavat yrittäjät (taulukko 22). Erot varovaisten asiakaspalvelijoiden kokemuksiin verrattuna olivat tilastollisesti merkitseviä. Asiakasta arvostavien ja intohimoisten asiakaspalvelijoiden kokeman tarmokkuuden, omistautumisen ja työn imun erot olivat vähäisempiä. Intohimoiset asiakaspalvelijat ovat siis työimuisimpia muihin orientaatioryhmiin verrattuna ($p=0,013$). Näin ollen

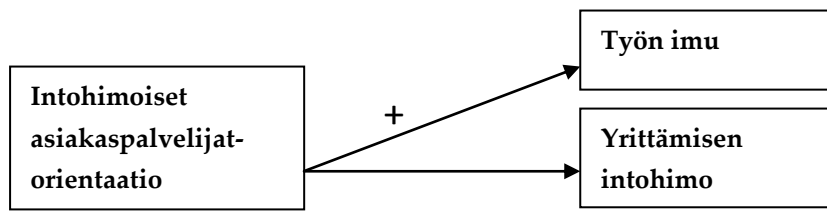
hypoteesi H2a saa vahvistusta ja hyväksytään. H2a: *Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio kokevat useammin työn imua kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät.*

Taulukko 22. Asiakasorientaatiot, työn imu ja intohimo.

	Asiakasta arvostavat (a)	Intohimoiset asiakaspalvelijat (b)	Varovaiset asiakaspalvelijat (c)	ANOVA (sig.)	Post Hoc-merkitsevyys
Tarmokkuus	4,85	5,48	4,72	0,019	b-c
Omistautuminen	5,33	5,90	5,15	0,017	b-c
Uppoutuminen	4,70	5,37	4,86	0,057	ei
Työn imu	4,96	5,58	4,91	0,013	b-c
Pakonomainen intohimo	4,52	5,07	4,51	0,222	ei
Hallittu intohimo	4,44	5,35	4,72	0,019	a-b
Intohimo	4,48	5,21	4,61	0,034	ei

H2b: Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio, kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät. Taulukossa 22. on nähtävissä myös asiakasorientaatioryhmien yrittämisen intohimon keskiarvot varianssianalyysin jälkeen. Pakonomainen intohimo yrittämiseen kuvanee enemmän riippuvuutta ja hyvin syvälle sisäistynyttä arvoa, ehkä jopa velvollisuutta olla yrittäjä. Hallitussa intohimossa on ehkä enemmän yrittämisen positiivisia kokemuksia kuten oppimisen ja onnistumisen riemua. Intohimoiset asiakaspalvelijat - orientaation yrittäjät kokivat hallittua intohimoa enemmän, kuin muunlaisen orientaation omaavat yrittäjät. Tulos oli myös tilastollisesti merkitsevä asiakasta arvostavien kokemuksiin verrattuna. Hallitun intohimon ero varovaisten asiakaspalvelijoiden ja intohimoisten asiakaspalvelijoiden välillä oli pienempi. Pakonomaisen intohimon vertailussa eri asiakasorientaatioryhmien välille ei syntynyt tilastollisesti merkitsevää eroa. Yrittämisen intohimon erot olivat ANOVA-testauksessa tilastollisesti merkitseviä ($p=0,034$), mutta Post Hoc-analyysi viittasi siihen, että yrittämisen intohimossa eri orientaatioryhmien välillä ei ollut eroa. Vaikka hallitun intohimon kokemisessa oli tilastollisesti merkitsevää eroa, niin hypoteesia H2b ei ehkä voida hyväksyä. Erot pelkästään

yrittämisen intohimon yhdessä ulottuvuudessa eivät ehkä riitä tukemaan väittämää. Voidaan siis todeta, että hypoteesi hylätään. H2b: *Ne yrittäjät, joilla on voimakas asiakasorientaatio, eivät koe enemmän yrittämisen intohimoa kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät.*



Kuvio 14. Asiakasorientaatiot ja hypoteesien vahvistaminen.

Kuviossa 14. on kuvattu asiakasorientaatioihin liittyvien hypoteesien testaamisen tulos. Intohimoiset asiakaspalvelijat ovat työmuisimpia, mutta yrittämisen intohimossa ei ole tilastollista eroa muihin ryhmiin verrattuna.

Yrittäjäidentiteetteihin liittyvät hypoteesit

H3: Tutkittavien yrittäjien ryhmässä on niitä, joilla on vahvasta ketjумыönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva yrittäjäidentiteetti. Ketjумыönteisyyden, vastuullisuuden, opportunistin ja asiakas arvona- ulottuvuuksille suoritettiin ryhmittelyanalyysi (taulukko 23). Asiakaspalvelu-ulottuvuus jätettiin ryhmittelyanalyysissä pois, koska muuttujan ei todettu olevan riittävän selkeä kuvaamaan ruokakaupan asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakas arvona- ulottuvuus kuitenkin ilmensi voimakkaasti asiakaslähtöistä asennetta ja siten hypoteesissa esitettyä identiteettiä sisäistettyä arvomaailmaa. Näin tutkittavasta yrittäjäjoukosta haettiin yrittäjäominaisuuksista ja asiakaslähtöisistä asenteista koostuvia erilaisia yrittäjäidentiteettiryhmiä. Ryhmän sisäinen ero tulisi olla mahdollisimman pieni ja ryhmien välinen ero mahdollisimman suuri. Suurimmat erot ryhmien välille syntyivät ketjумыönteisyydessä ja opportunistissa. Opportunistin erot olivat tilastollisesti merkitseviä kaikkien identiteettiryhmien välillä.

Ryhmittelyanalyysissä löytyi kolme ryhmää, jotka nimettiin vahvimman ulottuvuuden mukaan *ketjuyrittäjiksi*, *kasvuyrittäjiksi* ja *perinteisiksi yrittäjiksi*. Tutkitusta yrittäjäjoukosta löytyi yksi identiteettiryhmä, *ketjuyrittäjät*, jossa täyttyi oletus asiakasyrittäjyyteen sopivasta identiteetistä (kuvio 11., luku 3.2.3.). Ketjuyrittäjäidentiteetin omaavat arvostavat voimakkaimmin asiakastaan sekä kokevat selkeimmin valmiutta franchising-malliseen ketjuyrittäjyyteen. He ovat työssään vastuullisia, mutta eivät hae innokkaasti kasvumahdollisuuksia, eivätkä ehkä halua ottaa kovin suuria riskejä yrittäjinä. *Kasvuyrittäjät* ehkä etsivät jatkuvasti uusia mahdollisuuksia yrittäjinä. He ovat mahdollisesti lähellä Weavenin ym. (2009) kuvaamia mini-ketjujen omistajia, mutta ovat sopeutuneet myös kohtalaisen hyvin päämiessuhteiseen yrittämiseen. *Perinteiset yrittäjät* kaipaavat itsenäisyyttä ja omaa tapaa toteuttaa yrittäjyyttään. He eivät halua olla franchising-yrittäjiä, mutta uudet yrittämisen mahdollisuudetkaan eivät heitä suuresti houkuta. Tutkimuksessa löytyi siis hypoteesin mukainen yrittäjäidentiteetti, *ketjuyrittäjät*, joten hypoteesi H3 saa vahvistusta ja hyväksytään. Vastuullisuuden ja asiakaslähtöisyyden korkeammat *p*-luvut eivät vaikuta ryhmittelyanalyysin tulosta hylkäävästi, koska ryhmittelyanalyysi hakee automaattisesti mahdollisimman erilaiset ryhmät. Ehkä voidaan todeta, että kaikkien yrittäjien vastuullisuus ja asiakasta arvostavat asenteet olivat voimakkaita, eikä näissä ulottuvuuksissa ryhmien välille syntynyt suurta eroa. H3: *Tutkittavien yrittäjien ryhmässä on niitä, joilla on vahvasta ketjumyönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva yrittäjäidentiteetti.*

Taulukko 23. Yrittäjäidentiteetit.

Ulottuvuudet	Ketjuyrittäjät	Kasvuyrittäjät	Perinteiset yrittäjät	ANOVA (sig.)	Post Hoc-merkitsevyys
Asiakas arvona	6,40	6,30	6,11	0,362	ei
Ketjumyönteisyys	5,65	5,14	2,67	0,00	a-c, b-c
Vastuullisuus	5,88	5,91	5,60	0,375	ei
Opportunismi	1,97	4,64	2,77	0,00	a-b, a-c, b-c
N=74	30	29	15		

Kontrollimuuttujien ja yrittäjäidentiteettien yhteyttä tutkittiin vielä erikseen. Tutkittavien yrittäjien kontrollimuuttujina olivat sukupuoli, ikä, kauppiaskokemus, puolisoiden työskentely yhdessä sekä kauppaketju (K-extra, K-market, supermarket tai Citymarket). Ristiintaulukoinnilla tutkittiin, löytyykö yksin yrittävien, pariskuntien ja eri identiteettiryhmien välillä yhteyttä, mutta yhteyttä ei todettu olevan ($p=0,310$, $p>0,05$) (taulukko 24). Kauppaketjun ja yrittäjäidentiteetin yhteys analysoitiin myös ristiintaulukoinnilla. Pearsonin khiin neliö osoitti ($p=0,613$, $p>0,05$), että tilastollisesti merkitsevää yhteyttä kauppaketjun ja yrittäjäidentiteettien välillä ei ollut. Tuloksen perusteella ei voida siis tehdä laajempia yleistyksiä, mutta vertailu kuvaa tämän tutkimuksen yrittäjiä. Tutkituista yrittäjistä *kasvuyrittäjät* ja *perinteiset yrittäjät* toimivat mahdollisesti Citymarketeissa. Pienissä marketeissa eri identiteettiryhmät ovat tasaisemmin edustettuina, mutta *kasvuyrittäjät* lienevät siellä yleisimpiä. K-market kauppiaita oli tutkittavassa aineistossa enemmistö, kuten otoksessakin, joten lukumääräisesti K-marketeista löytynee eniten eri yrittäjäidentiteettejä. Isojen kauppaketjujen (supermarket, Citymarket) pienemmät vastaajamäärät saattoivat heikentää vertailun luotettavuutta.

Taulukko 24. Yrittäjäidentiteetit, kauppaketjut ja puolison työ.

Kontrolli- muuttujat	Ketju- yrittäjät	%	Kasvu- yrittäjät	%	Perinteiset yrittäjät	%	yht.	yht. %	Khiin neliö (sig.)
K-extra	3	33,3	4	44,4	2	22,2	9	100	0,613
K-market	15	36,6	17	41,5	9	22,0	41	100	
supermarket	10	62,5	4	25,0	2	12,5	16	100	
Citymarket	2	25,0	4	50,0	2	25,0	8	100	
yht. kpl	30		29		15		74		
pariskunnat yrittäjinä	18	43,9	13	31,7	10	24,4	41	100	0,310
yksin yrittävät	12	36,4	16	48,5	5	15,2	33	100	
yht. kpl	30		29		15		74		

län, kauppiaskokemuksen ja yrittäjäidentiteetin suhdetta verrattiin varianssianalyysillä (taulukko 25). Näiden taustatekijöiden yhteys kauppiaan yrittäjäidentiteettiin ei ollut myöskään tilastollisesti merkitsevä ($p=0,593$, $p>0,05$ ja $p=0,235$, $p>0,05$). Toisin sanoen nuorten ja kokeneiden kauppiaiden yrittäjäidentiteetit eivät eroa toisistaan.

Taulukko 25. Yrittäjäidentiteetit, ikä ja kauppiaskokemus.

Kontrollimuuttujat	Ketjuyrittäjät	Kasvuyrittäjät	Perinteiset yrittäjät	ANOVA (sig.)	Post-Hoc-merkitsevyys
Ikä	41,80	40,17	45,07	0,235	ei
Kauppiaskokemus	10,67	10,17	13,20	0,593	ei

Sukupuolen ja yrittäjäidentiteetin suhdetta tutkittiin ristiintaulukoinnilla (taulukko 26) ja analyysin tulos oli myös tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,007$, $p<0.01$). Voidaan siis todeta, että *ketjuyrittäjä*-identiteetin omaavat kauppiaat ovat useimmin naisia ja *kasvuyrittäjät* sekä *perinteiset yrittäjät* ovat todennäköisimmin miehiä.

Taulukko 26. Naisten ja miesten osuus eri identiteettiryhmissä.

Yrittäjäidentiteetit	Naiset	%	Miehet	%	yht.	%	Khiin neliö (sig.)
Ketjuyrittäjät	19	63	11	37	30	100	0,007
Kasvuyrittäjät	7	24	22	76	29	100	
Perinteiset yrittäjät	5	33	10	67	15	100	
Yht.	31		43		74		

H4a: Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumyönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, kokevat useammin työn imua kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät. Yrittäjäidentiteettiryhmien työn imua verrattiin varianssianalyysillä.

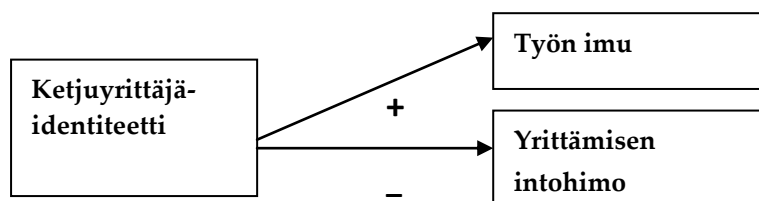
Ketjuyrittäjät, kokivat enemmän tarmokkuutta ja työlle omistautumista kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät (taulukko 27). Erot *perinteisiin yrittäjiin* verrattuna olivat tilastollisesti merkitseviä. Tarmokkuuden ja omistautumisen erot *ketjuyrittäjien* ja *kasvuyrittäjien* välillä olivat pienemmät. *Ketjuyrittäjät* myös uppoutuivat useimmin työhönsä, mutta uppoutumisen kokemisen erot eivät saaneet tilastollista merkitsevyyttä. *Ketjuyrittäjä-identiteetin* omaavat kokivat työn imua useammin kuin muut tutkitut yrittäjät. Työn imun erot olivat tilastollisesti merkitseviä *ketjuyrittäjien* ja *perinteisten yrittäjien* välillä. *Ketjuyrittäjien* ja *kasvuyrittäjien* työn imun erot olivat jälleen pienemmät. Voidaan todeta, että hypoteesi H4a saa vahvistusta ja hyväksytään. H4a: *Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumyönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, kokevat useammin työn imua kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät.*

Taulukko 27. Yrittäjäidentiteetit, työn imu ja intohimo.

Ulottuvuudet	Ketjuyrittäjät (a)	Kasvuyrittäjät (b)	Perinteiset yrittäjät (c)	ANOVA (sig.)	Post Hoc-merkitsevyys
Tarmokkuus	5,24	5,13	4,42	0,040	a-c
Omistautuminen	5,76	5,53	4,78	0,008	a-c, b-c
Uppoutuminen	5,23	4,93	4,71	0,234	ei
Työn imu	5,41	5,20	4,64	0,029	a-c
Pakonomainen intohimo	4,71	5,00	4,18	0,156	ei
Hallittu intohimo	4,93	5,10	4,36	0,112	ei
Intohimo	4,82	5,05	4,27	0,061	b-c

H4b: *Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumyönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, kokevat enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät.* Yrittämisen intohimoa eri yrittäjäidentiteettiryhmissä verrattiin myös varianssianalyysillä. Vertailun tulokset voidaan nähdä taulukossa 27. *Kasvuyrittäjät* kokivat voimakkaimmin sekä pakonomaista ja hallittua intohimoa että kokonaisvaltaisesti yrittämisen intohimoa, mutta erot eri identiteettiryhmissä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p=0,156$ $p=0,112$, $p=0,061$). Post Hoc-testauksessa *kasvuyrittäjien* ja *perinteisten yrittäjien* kokemassa

yrittämisen intohimossa oli löydettävissä tilastollista eroa ($p=0,049$) vaikka ANOVA-testi ($p=0,061$) ei sitä osoittanut. *Ketjuyrittäjien* yrittämisen intohimo ei siis ollut vahvinta muihin identiteettiryhmiin verrattuna. Voidaan todeta, että hypoteesi H4b hylätään. H4b: *Ne yrittäjät, joilla on vahvasta ketjumyönteisyydestä ja voimakkaasta asiakasta arvostavasta asenteesta koostuva identiteetti, eivät koe enemmän yrittämisen intohimoa kuin muunlaisen identiteetin omaavat vastaavat yrittäjät.*



Kuvio 15. Ketjuyrittäjäidentiteetti ja hypoteesien vahvistaminen.

Kuviossa 15. esitetään yrittäjäidentiteetteihin liittyvien hypoteesien testaamisen tulos. *Ketjuyrittäjä*-identiteetin omaavat yrittäjät kokevat voimakkaimmin työn imua, mutta yrittämisen intohimossa ei ole tilastollista eroa yrittäjäidentiteettien välillä

Yhteenveto

Tutkimuksessa löytyi yrittäjäryhmä, *ketjuyrittäjät*, joiden yrittäjäidentiteetti oli oletetun kaltainen. *Ketjuyrittäjien* identiteetti on rakentunut asiakkaan arvostamisesta ja ketjumyönteisyydestä. Tällaisen identiteetin omaavat yrittäjät kokevat useammin työn imua, kun muut tutkitut yrittäjät. Yrittämisen intohimoon liittyvät hypoteesit H1b, H2b ja H4b kumottiin (taulukko 28) eli *ketjuyrittäjät* eivät koe voimakkaammin yrittämisen intohimoa kuin muut tutkitut yrittäjät. Taulukossa 28. on esitetty hypoteesien testaamisen tulos eli vahvistusta saaneet (+) ja hylätyt (-) hypoteesit.

Taulukko 28. Hypoteesien vahvistaminen (+) ja hylkääminen (-).

Hypoteesit	Oletus	Tulos
H1a	Ketjumpyönteisyys lisää työn imua	+
H1b	Ketjumpyönteisyys lisää yrittämisen intohimoa	-
H2a	Voimakas asiakasorientaatio lisää työn imu	+
H2b	Voimakas asiakasorientaatio lisää yrittämisen intohimo	-
H3	Ketjumpyönteinen ja asiakasta arvostava identiteetti on olemassa	+
H4a	Ketjumpyönteinen ja asiakasta arvostava identiteetti lisää työn imua	+
H4b	Ketjumpyönteinen ja asiakasta arvostava identiteetti lisää yrittämisen intohimo	-

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, onko kaupassa yrittämisen paloa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimusongelmana oli, löytyykö tutkittavasta ryhmästä ketjumyönteisen ja asiakasta arvostavan identiteetin omaavia yrittäjiä, ja kokevatko nämä yrittäjät enemmän työn imua ja yrittämisen intohimoa kuin muut tutkimuksen yrittäjät. Tutkitut yrittäjät (N=74) olivat ketjumaisesti toimivia itsenäisiä K-ruokakauppiaita joiden voidaan ajatella kuuluvan laajempaan asiakasyrittäjien ryhmään. Asiakasyrittäjyys on toimintaa, jossa asiakasyritykset ovat integroituneet päämiehen liiketoimintaan, ja jossa yrittäjyys on ajattelu- toiminta- ja suhtautumistapa (Koiranen 1996: 7). Ketjuformaatteihin perustuvassa yrittäjyydessä roolit ovat ennalta annettuja ja yleensä päämiehen kanssa tehdyissä sopimuksissa määriteltyjä, joten yrittäjät eivät voi niitä täysin itsenäisesti valita. Asiakasyrittäjyyteen liittyy kiinteästi suhde päämieheen ja konseptin omistajaan. Näin ollen asiakasyrittäjyyteen sopiva yrittäjäidentiteettikin on tämän tutkimuksen oletuksen mukaan erilainen kuin ilman päämiessuhdetta toimivilla yrittäjillä.

Asiakasyrittäjä-identiteetin (kuvio 11., luku 3.2.3.) oletettiin koostuvan asiakaslähtöisistä arvoista ja yhteistyömyönteisistä yrittäjäominaisuuksista. Tässä tutkimuksessa tällaisen identiteetin omaavien K-ruokakauppiaiden odotettiin kokevan työssään enemmän työn imua, kuin muunlaisen identiteetin omaavat yrittäjät, koska heidän uskottiin olevan rooliinsa sopivimmat. Työn imu on tarmokas, omistautuva ja uppoutuva työasenne, missä innostutaan, heittäydytään ja sitoudutaan työhön koko persoonalla (Schaufeli ym. 2004). Työn imu lisää aloitteellisuutta ja innovaatiokykyä sekä kohottaa myös työryhmien suoritusasoja (Hakanen ym. 2008; Salanova ym. 2005). Työimuihin nauttii työstään, hän kokee haasteet mahdollisuuksina sekä jaksaa työssään myös pidempään (Hakanen 2006). Toisin sanoen työimuihin kokee työroolinsa itselleen sopivaksi. Cardon ym. (2009) totesivat, että yrittäjä valitsee vain intohimonsa mukaisia rooleja ja hylkää identiteetilleen sopimattomat roolit. Toisin sanoen yrittäjä hakee identiteettinsä ohjaamana tavoitteita ja toimintatapoja, joissa hänellä on edellytys kokea myös työn imua. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin kohteena olleiden yrittäjien identiteetit ja testattiin heidän identiteettinsä yhteensopivuus heille asetetun roolin kanssa. Työn imun kokeminen oli mittaamassa yrittäjien identiteettien sopivuutta annettuun

rooliin. Lisäksi pyrittiin löytämään toimiva mittari kohderyhmän kokemalle yrittämisen intohimolle.

Yrittäjäorientaatiot, työn imu ja yrittämisen intohimo

Tutkimuksessa löytyivät ketjusuuntainen, kasvuhaluinen ja itsenäinen yrittäjäorientaatio. Ketjusuuntaisesti orientoituneet yrittäjät olivat ketjumyönteisimpiä ja osoittautuivat tutkimuksessa työimuisimmiksi. Asiakasyrittäjyyteen ja tarkemmin määriteltynä franchising-yrittäjyyteen liittyy aina suhde päämieheen. Näin ollen yrittäjän sosiaaliset yhteistyön taidot, sopeutumiskyky, luottamus päämiehen toimintaan ja yhteiset näkemykset tavoitteista ja toimivista kilpailukeinoista lienevät välttämättömiä myös tutkittavien ketjuyrittäjien työn imun syntymiselle. Puhakka (2002: 220) totesi kuitenkin sosiaalisen pääoman ja kilpailuedun etsimisen yhteydestä, että yrittäjien liian tiiviit sosiaaliset suhteet jarruttavat uusien kilpailuetua tuottavien mahdollisuuksien havaitsemista. Tämä viittaa ehkä siihen, että voimakas ketjumyönteisyys saattaa myös herpaannuttaa ketjuyrittäjän aktiivisuuden omassa kilpailutilanteessaan. Tuunanen ym. (2001) totesivat puolestaan, että kovassa kilpailutilanteessa toimivissa franchising-yrittäjissä korostuvat klassisen yrittäjän piirteet, jolloin yhteistyöhalu päämiehen kanssa vuorostaan on heikompaa. Toisin sanoen tutkimuksen yrittäjien aktiivinen asenne hakea uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja vankkaa kilpailuetua johtaa ehkä ketjuyhteistyön kyseenalaistamiseen. Opportunismi sisälsi tässä tutkimuksessa uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien etsimistä. Ketjusuuntaisesti orientoituneilla yrittäjillä opportunismi oli vähäisintä, joten heillä ei oletettavasti ollut tämän näkemyksen mukaan mitään syytäkään kyseenalaistaa ketjuyhteistyön positiivista merkitystä työssään. Mikäli ketjumaiseen yrittämiseen ei ole rakennettu tilaa myös löyhemmille yhteistyön suhteille tai yrittäjän omalle aktiivisuudelle mahdollisuuksien etsimissä, kasvuhaluimpien ja itsenäisyyttä kaipaavien yrittäjien identiteetin ja ketjukauppiaalle asetetun rooli yhteensovittaminen ”hiertää” ja heidän työn imunsa heikkenee. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että kasvuhaluisesti ja itsenäisesti orientoituneiden yrittäjien työn imun kokeminen oli heikompaa ketjusuuntaisesti orientoituneisiin verrattuna.

Ketjusuuntaiseen orientaatioon ei liittynyt voimakkainta yrittämisen intohimoa, kuten oletettiin. Yrittämisen intohimon erot eri orientaatioissa eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, mikä tarkoittaa sitä, että yrittäjäorientaatioryhmien kokemassa yrittämisen intohimossa ei ollut tilastollisesti eroa. Vastuullisuuden ja yrittämisen intohimon välillä oli vahva korrelaatio (liite 2.). Cardonin ym. (2009) mukaan yrittämisen intohimo ei ole kuitenkaan yrittäjäominaisuus vaan identiteetin mukaiseen rooliin sitoutumista. Hallittu intohimo on yrittäjän joustavaa ja tehokkuuteen pyrkivää toimintaa, mihin voi liittyä kompromisseja ja sopeutumista erilaisten roolien välillä (Cardon 2009: 517). Hallitun intohimon ja työn imun välillä oli erittäin voimakas korrelaatio (liite2.), mikä tukee luvussa 2.1.1. esitettyä käsitystä, että työn imu ja hallittu intohimo kuvaavat samaa ilmiötä eri näkökulmista.

Oli yllättävää, miten ketjumyönteisiä myös kasvuhaluisesti orientoituneet yrittäjät olivat. He kuitenkin osoittivat tutkituista yrittäjistä voimakkaimmin taipumusta opportunistisiin ja uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Nämä ominaisuudet olivat aikaisempien K-kauppiastutkimusten mukaan olleet luomassa ristiriitoja kiristyvässä ketjuohjauksessa (vrt. Mitronen 2002). Ehkä ketjuformaattissa toimivien yrittäjien kasvuhalukin on erilaista kuin yleisemmin yrittäjyyteen liitetään. Tiiviissä ketjuohjauksessa, jossa konseptin omistaja valvoo ja luo raamit yrittäjän toiminnalle, kasvu tarkoittaa ehkä vain suurempien tai haasteellisempien kauppapaikkojen saavuttamista. Yrittäjä osoittaa ensin kykynsä kannattavan liiketoiminnan osaamisessaan, mutta joutunee myös osoittamaan yhteistyökykynsä kumppanina saadakseen mahdollisuuksia suurempiin haasteisiin. Franchising-mallissa yrittäjien kasvumahdollisuudet eivät siis ehkä riipu yksin heidän yrittäjätaidoistaan vaan myös heidän yhteistyövalmiuksistaan.

Yhteenvetona kauppiaiden yrittäjäorientaatioiden ja työn imun suhteesta voidaan sanoa, että yrittäjien ketjumyönteisyys on tie voimakkaampaan työn imun kokemiseen, mutta yrittämisen intohimon ja ketjumyönteisyyden yhteys jäi osoittamatta.

Asiakasorientaatiot, työn imu ja yrittämisen intohimo

Tutkimuksessa löytyi kolme yrittäjäryhmää, jotka olivat eri tavalla asiakasorientoituneet. Ryhmät nimettiin ”asiakasta arvostavat”, ”varovaiset asiakaspalvelijat” sekä ”intohimoiset asiakaspalvelijat”. Asiakasorientaatioltaan ”intohimoiset asiakaspalvelijat” kokivat asiakkaan arvokkaimmaksi, ja olivat myös asiakaspalvelutoiminnassaan aktiivisimmat. He kokivat useammin työn imua, kuin heikomman asiakasorientaation omaavat yrittäjät, ja he kokivat myös voimakkaimmin hallittua intohimoa. Tämä viittaa siihen, että erityisesti yrittämisen positiiviset kokemukset korostuivat tässä yrittäjäryhmässä, mutta pakonomaisuutta ja riippuvuutta yrittämisestä he eivät itsessään tunnistaneet. Yrittämisen intohimon kokemisessa, jossa ovat mukana sekä pakomainen että hallittu ulottuvuus, asiakasorientaatioryhmien välillä ei ollut tilastollista eroa. Tässä yhteydessä on mainittava, että asiakaspalvelun ulottuvuus, jonka tarkoitus oli kuvata yrittäjän asiakaslähtöistä toimintatapaa, ei ollut täysin kattava ruokakaupan toimintatapojen kuvaaja. Tämä ulottuvuus ilmaiseekin tässä tutkimuksessa enemmän halua kehittyä hyväksi asiakaspalvelijaksi kuin jo omaksuttuja toimivia asiakaslähtöisiä käytäntöjä. Asiakaslähtöisintä toimintatapaa ehkä vielä etsitään ja epäonnistumisen ja oppimisen kautta vasta luodaan asiakkaiden toiveita vastaavat palvelun muodot.

Intohimoisten asiakaspalvelijoiden vahvimmin kokema työn imu ja hallittu intohimo kuvaa ehkä sitä, että K-ruokakauppiat asiakasyrittäjinä ja tiukasti ketjuformaattiin sidottuina franchising-yrittäjinä kokevat asiakaspalvelutyön alueena, jossa voivat toteuttaa itseään vapaimmin sekä yrittäjinä että asiakaspalvelijoina. He kokevat ehkä toimivansa silloin omalla vahvuusalueellaan. Asiakaspalvelijoina he mahdollisesti voivat haistella kilpailutilannetta, hankkia tietoa, innovoida, luoda suhdeverkostoja ja kasvaa ja kehittyä. Ruokakauppiat eivät ole globaaleja yrittäjiä. Heidän kasvumahdollisuutensa rajoittuvat hyvin konkreettisesti lähimmille talousalueille. Ruokakauppiat eivät voi siirtää omaa yritystään Kiinaan, vaikka toimintaympäristön muutokset rajoittaisivat kohtalokkaastikin yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Todellisin yrittäjyyden haaste heille lienee siten paikallisen kilpailun voittamisessa ja oman alueen asiakkaiden palvelemisessa. Intohimoinen asiakaspalveluasenne lienee siis kyvykkyyttä, joka on osaltaan luomassa sekä yrittämisen nautintoa, työn imun kokemista ja menestymisen mahdollisuutta (vrt. Kalliala 2003; Zinkhan 2002: 88).

Yhteenvedona kauppiaiden asiakasorientaatioiden ja työn imun suhteesta voidaan sanoa, että yrittäjien vahvat asiakaslähtöiset asenteet ja voimakas halu kehittyä asiakaspalvelijana lisäävät työn imua, mutta yrittämisen intohimon ja asiakaslähtöisten asenteiden yhteys jäi epäselväksi.

Ketjuyrittäjäidentiteetti, työn imu ja yrittämisen intohimo

Tutkimuksessa löytyi kolme yrittäjäidentiteettiryhmää: *ketjuyrittäjät*, *kasvuyrittäjät* ja *perinteiset yrittäjät*. Ulottuvuuksina olivat ketjumyönteisyys, vastuullisuus, opportunisti ja asiakasta arvostava ulottuvuus. Asiakaspalvelu- ulottuvuus poistettiin, koska sen kyky mitata ruokakaupan asiakaslähtöistä käyttäytymistä ei ollut riittävän validi, vaan synnytti tulkintaongelmia. Tutkitusta yrittäjäryhmästä *ketjuyrittäjien* identiteetti oli hypoteesin mukainen yrittäjäidentiteetti. Tällaisen identiteetin omaavat kauppiat olivat myös työimuisimpia, joten he ovat identiteetiltään sopivimmat K-kauppiaille asetettuun rooliin. *Ketjuyrittäjien* työimuisuus oli selkeintä *perinteisiin yrittäjiin* verrattuna, mutta *kasvuyrittäjien* ja *ketjuyrittäjien* kokemassa työn imussa ei ollut suurta eroa. *Ketjuyrittäjät* olivat tarmokkaimpia ja työlleen omistautuneimpia erityisesti *perinteisiin yrittäjiin* verrattuna mutta työhön uppoutumisissa ei todettu olevan eroa identiteettiryhmien välillä. Cardonin ym. (2009) kolme rooli-identiteettiä tuo esiin yrittäjän erilaiset toimintatavat. Esimerkiksi perustaja-roolissa yrittäjä toimii sinnikkäästi ja luovasti ja kehittäjä-roolissa yrittäjä toimii sinnikkäästi ja työhön uppoutuen (luku 2.1.3.). Tämän tutkimuksen mukaan *ketjuyrittäjän* toiminnassa korostuu työlle omistautuminen, mikä on myös kirjallisuuden mukaan vahvin työn imun elementti (luku 2.1.2.).

Ketjuyrittäjien identiteetissä korostuvat muita enemmän ketjumyönteisyys ja asiakasta arvostavat asenteet. Erot *perinteisiin yrittäjiin* verrattuna olivat suurimmat. Asiakas on heille erittäin tärkeä, ja asiakas on heidän yrittäjäidentiteettinsä ytimessä syvimpänä arvona. Ketjumyönteisyys sisältänee yhteistyöhalukkuutta ja valmiutta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. *Ketjuyrittäjät* ovat tyypillisesti naisia ja toimivat mahdollisesti isohkoissa marketeissa kauppiaina. *Ketjuyrittäjän* identiteetin omaavat yrittäjät ovat lähellä Homeen (2007) ”uudistavia” yrittäjiä. Erona on, että tämän tutkimuksen *ketjuyrittäjät* toimivat mahdollisesti isohkoissa marketeissa ja Home löysi ”uudistavat” yrittäjät pienistä marketeista. Homeen ”uudistavat” yrittäjät olivat tyypillisesti

nuoria, mutta tässä tutkimuksessa ikä ja kauppiaskokemus eivät luoneet eroja yrittäjäidentiteettien välille. Tutkimusten välillä on joitakin vuosia, joten on mahdollista, että tämän tutkimuksen *ketjuyrittäjät* ovat lisää kasvua ja kokemusta keränneitä Homeen tutkimuksen "uudistavia" yrittäjiä, jotka olivat Homeen (2007) mukaan ketjumyönteisiä ja työhönsä erittäin motivoituneita. Paulamäki (2007) ja Tuunanen ym. (2001) totesivat, että päämiessuhteessa toimivan yrittäjän kokemuksen ja itseluottamuksen lisääntyessä myös tarve itsenäisempään toimintaan kasvaa ja yhteistyömyönteisyys heikkenee. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että *ketjuyrittäjä*-identiteetin omaavien kauppiaiden ketjumyönteisyys on säilynyt ja ehkä vahvistunut kokemuksen ja itseluottamuksen karttuessa. Heidän yrittäjäidentiteettinsä ja heille asetettujen roolien välille ei ole siis syntynyt ristiriitaa. Tämä tukee osaltaan tutkimuksen tulosta, että hypoteesin kaltaisen identiteetin omaavat yrittäjät ovat päämiessuhteiseen yrittäjyyteen sopivia.

Kasvuyrittäjiä kiinnostaa ehkä omien mini-ketjujen luominen tai täysin uudenlaiset mahdollisuudet hyödyntää liiketoiminnallista osaamistaan. He oletettavasti ottavat myös riskejä enemmän ja etsivät sijoitetulle pääomalleen suurinta tuottoa. Asiakas on myös heille tärkein arvo, mikä näkyy heidän toiminnassaan. Ketjuyhteistyöhön he suhtautuvat yllättävän positiivisesti. *Kasvuyrittäjät* ovat mahdollisesti isossa marketissa toimiva mieskauppiaita. He eivät kuitenkaan ole työimuisimpia. Tämän tutkimuksen *kasvuyrittäjät* ovat mahdollisesti Paulamäen (2007) "kasvuyrittäjiä". Erot tutkimusten välillä ovat selkeimmät vain iässä ja kauppiaskokemuksessa, kuten todettiin jo *ketjuyrittäjien* kohdalla. *Kasvuyrittäjät* kokivat molemmissa tutkimuksissa jonkin verran ristiriitaa ketjutoiminnan ja kasvutarpeen kanssa, mutta tämän tutkimuksen *kasvuyrittäjät* vaikuttivat olevan sopeutuneempia ketjutoimintaan kuin Paulamäen "kasvuyrittäjät". Selitys voi löytyä siitä, että suurimmalla osalla tämän tutkimuksen yrittäjistä kauppiasura oli ajoittunut tiiviimmän ketjuohjauksen aikaan. Heillä ei siis ollut kokemusta vapaammasta yrittämisestä eikä myöskään muutosten tuomista paineista. Tämän tutkimuksen *kasvuyrittäjien* lievempi työimuisuus *ketjuyrittäjiin* verrattuna osoittaa kuitenkin yrittäjien identiteetin ja ketjukauppiaan roolin lievää ristiriitaisuutta.

Perinteiset yrittäjät kaipaavat voimakkaimmin itsenäisyyttä, mutta ovat maltillisimpia kaikissa muissa piirteissään. Hekin ovat tyypillisesti miehiä ja

toimivat oletettavasti suurimmissa marketeissa. Hekin ovat vastuullisia, mutta ketjuyhteistyöhön ja kasvuajatuksiin he suhtautuvat nuivasti. He kokevat heikoimmin työn imua tutkituista yrittäjistä. Asiakas on heillekin erittäin tärkeä ja identiteettiin sisäistynyt. *Perinteiset yrittäjät* kokevat ehkä syvintä ristiriitaa ketjutoiminnan kanssa, mikä näkyy heikossa työn imun ja yrittämisen intohimon kokemisessa. *Perinteisten yrittäjien* työn imun hiipuminen lienee merkki siitä, että ketjukauppiaan rooli ei ole yrittäjän identiteetin mukainen. Homeen (2007) "konservatiiviset" yrittäjät vastaavat ilmeisesti tämän tutkimuksen *perinteisiä yrittäjiä*. *Perinteiset yrittäjät* ovat mahdollisesti jo kasvumahdollisuutensa rajat saavuttaneita menestyviä yrittäjiä, joiden tulevaisuuden näkymiä himmentää epäluottamus ketjutoimintaan.

K-kauppiat ovat aikaisempien tutkimusten mukaan olleet aikoinaan Stanworthin ym. (1976) klassisen yrittäjän tai käsityöläisyrittäjän kaltaisia (vrt. Mannermaa 1989). Muutosten ja tiukentuvan ketjuohjauksen myötä myös K-kauppioiden yrittäjäidentiteeteissä on tapahtunut muutosta. Alalta ovat ilmeisesti poistuneet sellaiset yrittäjät, jotka ovat kokeneet mahdottomaksi sovittaa ketjukauppiaan roolin omaan yrittäjäidentiteettiinsä, ja toisaalta ala on houkutellut mahdollisesti niitä yrittäjiä, joiden oma identiteetti on ollut sopiva ketjuyrittäjälle asetettuun rooliin. *Ketjuyrittäjä*-identiteetin omaavat kauppiat ovat sopeutuneimpia franchising-malliseen yrittämiseen tai ovat hakeutuneet aktiivisesti itselleen sopivaan yrittämisen muotoon. Tähän mahdollisuuteen viittaavat myös Vesalainen ym. (2000), joiden mukaan yrittäjäidentiteetti voi olla hahmottunut jo ennen yrittäjäksi ryhtymistä, ja siten yrittäjä valitsee oman latentin yrittäjäidentiteettinsä mukaisia rooleja yrittäjäpääöstä tehdessään. Vesalainen ym.(2000) totesivat, että naiset ja nuoret olivat potentiaalisimmat asiakasyrittäjäryhmät. Tämä tutkimus osoittaa, että *ketjuyrittäjä*-identiteetin omaavat K-kauppiat ovat useimmin naisia ja kokevat myös ketjukauppiaan rooliin itselleen sopivimmaksi. Yrittämisen intohimon kokeminen oli enemmän *kasvuyrittäjiin* liittyvää, mutta tulokset eivät saaneet tilastollista merkitsevyyttä.

Yrittämisen intohimon kokemisessa yrittäjät eivät eronneet tilastollisesti toisistaan. Tässä tutkimuksessa vastuullisuus ja asiakaspalvelu korreloivat vahvasti yrittämisen intohimon kanssa, mutta ketjumuönteisyys ja yrittämisen intohimo eivät korreloineet (liite 2). Tutkimuksen yrittäjät kokevat ehkä kyvyn kantaa vastuuta ja halun palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin liittyvän erottamattomasti kauppiasyrittäjyyteen, mutta ketjumuönteisyys on heille ehkä

vain yrittämisen olosuhteisiin vaikuttava tekijä eikä yrittämisen intohimoa kasvattava tekijä. Ketjумыönnteisyys oli toisaalta voimakkaasti yhteydessä työn imuun. Tässä tutkimuksessa kaikkien yrittäjien identiteetin ytimessä vaikuttaisi olevan asiakkaan syvä arvostaminen, mutta yrittäjäorientaatio, eli onko yrittäjä voimakkaimmin ketjusuuntautunut, kasvuhaluinen vai itsenäisyyttä kaipaava lopulta vahvistaa tai sammuttaa yrittäjän työn imun.

K-ryhmän ketjuyrittäjäyys ei ole siis klassista yrittäjäyttä, vaikka yhteneväisyyttä usein haluttaisiin ehkä löytää enemmän. Lindblom, Olkkonen & Mitronen (2008: 526) tutkivat K-kauppiaiden päätöksentekoprosesseja, ja totesivat että K-kauppiat eivät toimineet päätöksenteossaan kuin yrittäjät vaan kuin palkkajohtajat. Tutkijat hämmästelivät tilannetta, koska K-ryhmä on yrittäjäyttä korostava. Syyksi he ehdottivat, että K-yrittäjäyys kiinnosti vain palkkajohtajatyyppejä eikä yrittäjiä. He myös epäilivät, että liian tiukka ketjuohjaus ei suonut kauppiaille riittävää vapautta toimia yrittäjämäisesti. (Lindblom ym. 2008: 528–529.) Lindblom ym. (2008) eivät ottaneet huomioon kolmatta vaihtoehtoa, että ehkä iso osa K-kauppiasta on identiteeteiltään ja päätöksentekomalleiltaan *ketjuyrittäjiä*, joiden identiteeteissä eivät korostu klassiset yrittäjämäiset piirteet vaan riskiä, johtajuutta ja päätöksentekoa jakava yrittäjäominaisuus. Toivolan (2005) esittämä kuva verkostoissa toimivasta yrittäjästä antaa viitteitä siitä, että koko yrittäjäyden käsite on ehkä muokkautumassa uudelleen. Kukaan yrittäjä millään toimialalla ei voine enää toimia yksin ja täysin itsenäisesti, vaan tarvitsee toimintaansa ja päätöksentekoaan tukevia verkostoja (vrt. Puhakka 2002: 220). Yrittäjät, jotka sopeutuvat nopeasti jaettuun riskiin ja päätöksentekoon sekä hyödyntävät sitä tehokkaimmin, ovat ehkä tulevien haasteiden voittajia ja uudenlaisen kilpailuedun luoja.

Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen heikkoutena on, että kyselymenetelmällä ei tavoitettu ehkä monipuolisinta ja valideinta tietoa kunkin vastaajan yksilöllisistä arvoista ja asenteista. Kauppias arvioi itse asiakaslähtöisiä asenteitaan, mutta oikeamman tuloksen saavuttamiseksi olisi ollut ehkä tarpeen liittää mukaan kauppakohtainen asiakastytyväisyyskysely. Asiakaslähtöistä käyttäytymistä kuvaava SOCO-mittari ei myöskään ollut sopivin tässä tutkimuksessa. SOCO-mittari soveltuu palvelutilanteisiin, missä asiakas harkitsee ostostaan

pidempään kuten kiinteistö- tai autokaupassa. Ruokakaupan asiakaslähtöisyys käsittää paljon elementtejä, mitä muunlaisessa kaupankäynnissä ei ole ja näiden elementtien mittaaminen olisi vaatinut toisenlaisia mittareita.

Yrittäjäidentiteetin rakenteen tarkempi hahmottaminen vaatii myös haastattelututkimuksia, missä yksilölliset käsitykset ja arvot tulisivat paremmin esiin. Työn imuun vaikuttivat oletettavasti myös sellaiset tekijät, joita ei tutkimuksessa käsitelty. Yrityksen kannattavuus, kilpailun kireys, konseptien toimivuus ja kauppapaikan strategisuus vaikuttanevat merkittävästi myös kauppiaan kokemaan työn imuun. Näistä tekijöistä voisi löytyä lisäselitys työn imun kokemisen vaihteluihin. Myös selvempi kuvaus siitä, mitä kauppiaat arvostivat ja mitä kritisoivat ketjumaisessa yrittämisessä olisi lisännyt tutkimuksen tulosten tulkinnan oikeellisuutta.

Yrittämisen intohimon operationalisointi GPS-mittaria käyttämällä ei ehkä ollut toimivin vaihtoehto tässä tutkimuksessa. Mittarin pakonomaisen intohimon elementti ei ehkä ole kauppiasyrittäjille tyypillistä, joten kysymysten tulkinnassa on saattanut olla suurtakin vaihtelua. Hallitun intohimon elementti puolestaan vaikutti kuvaavan samaa ilmiötä kuin työnimu.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan ehkä pitää sitä, että ketjumaisesti toimivien K-ruokakauppiaiden kokema työn imu ei ole aikaisemmin tarkasteltu, joten tämä tutkimus avaa ovia K-kauppiaan kokeman työn imun taustoihin. Tutkimuksessa hahmoteltiin myös asiakasyrittäjyyteen sopivan yrittäjäidentiteetin rakenne työn imua mittarina käyttäen. Weaven ym. (2009: 103) esittivät jatkotutkimusehdotuksissaan, että franchising-yrittäjän sitoutumista rooliinsa tulisi tutkia syvemmin. Tässä tutkimuksessa on kuvattu suomalaisten, ketjumaisesti ja konseptiperusteisesti toimivien yrittäjien sitoutumista rooliinsa työn imua mittaamalla. Työn imun todettiin olevan sitoutumista vahvempaa, tunneperäistä ja minuuteen saakka rakentunutta automaattista motivoitumista työhön (vrt. Mauno ym. 2005), joten työn imun kokeminen lienee sopiva menetelmä mittaamaan työhön ja yrittäjyyteen sitoutumista.

Jatkotutkimuskohteita

Jatkotutkimuksia ajatellen tämä tutkimus voinee olla tilannekarttoitus ja lähtökohta laajemmille tutkimuksille. Asiakasyrittäjä-identiteetin rakenteen tarkempi analyysi haastattelututkimuksen avulla voisi tuoda esiin uusia näkökulmia. Yrittämisen intohimon ja työn imun yhteys muiden toimialojen yrittäjillä olisi myös jatkotutkimuskohteena kiinnostava. Olisi mielenkiintoista selvittää myös muunlaisten asiakasyrittäjien identiteettien ja roolien yhteensopivuutta työn imua mittarina käyttäen.

LÄHDELUETTELO

- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo (2002). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. 1.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti & Wilmar B. Schaufeli (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58:5, 661–689.
- Bakker, Arnold B. & Evangelia Demerouti (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13:3, 209–223.
- Ballou, Brian, Norman H. Godwin & Rebecca T. Shortridge (2003). Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality. *Accounting Horizons* 17:4, 329–341.
- Baron, Robert A. & Gideon D. Markman (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive* 14:1, 106–116.
- Burr, Vivien (2004). *Sosiaalipsykologia ihmiskäsityksiä*. Osuuskunta Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Cardon, Melissa S., Joakim Wincent, Jagdip Singh & Mateja Drnovsek (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review* 34:3, 511–532.
- Chughtai, A. & F. Buckley (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management* 10:1, 47–71.
- Conger, J. A. & R.N. Kanungo (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13, 471–482.
- Croonen, Evelien (2010). Trust and Fairness During Strategic Change Processes in Franchise Systems. *Journal of Business Ethics* 95, 191–209.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). Happiness and Creativity. *The Futurist* 31:5, 8–12.

- Csikszentmihalyi, Mihaly (2007). *Hyvä Bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Davis, M.A. (1983). Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 44: 1, 11–126.
- Davies, Mark A.P., Walfried Lassar, Chris Manolis, Melvin Prince & Robert D. Winsor (2009). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory. An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14:1, 57–74.
- Feldt, Taru, Anne Mäkikangas & Ulla Kinnunen (2003). Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja ihminen* 17:4, 292–303.
- Feldt, Taru & Anne Mäkikangas (2009). *Selviytymiskeinot ja niiden käyttöä suuntaavat persoonallisuuden ominaisuudet*. Teoksessa Metsäpelto, Riitta-Leena & Feldt, Taru (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Finne, Sami & Tuomas Kokkonen (2005). *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gagne, Marylene & Edward L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.
- Garud, Raghu & Andrew H. Van de Ven (2002). *Strategic Change Processes*. Teoksessa Handbook of Strategy and Management, 650–668. Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (toim.). Lontoo: Sage.
- Gibb, A. & J. Ritchie (1981). *Influences on Entrepreneurship: A Study over Time*. In Bolton Ten Years On. Proceedings of the UK Small Business Research Conference Nov. 20–21. Polytechnic of Central London.
- Gkorezis, P. & E. Petridou (2008). Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal* 4:1, 17 – 38.

- Grönroos, Christian (2003). *Asiakkaiden odotusten ylittäminen- palveluyrityksen johtaminen*. Teoksessa Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Moilanen Paavo & Mitronen Lasse (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 122–132.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Grynhagen, Marko & Robert A. Mittelstaedt (2000). Are some franchisees more entrepreneurial than others? A conceptual perspective on multi-unit franchisees. *Journal of Business and Entrepreneurship* 12: 3, 15–28.
- Hakanen, Jari (2002). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia* 37: 291–301.
- Hakanen, Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J., A. B. Bakker & E. Demerouti (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *Journal of European Oral Science* 113, 479–487.
- Hakanen, Jari (2006). Artikkelissa Aitta, Ulla (toim.) Työn imu vähentää työuupumusta. *Suomen eläinlääkärilehti* 112:1, 20–21.
- Hakanen, Jari J., Riku Perhoniemi & Salla Toppinen-Tanner (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73:1, 78–91.
- Harris, Eric G., John C. Mowen & Tom J. Brown (2005). Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33: 1, 19–35.
- Heikkilä, Mauri (2006). *Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinanteina*. Jyväskylä studies in business and economics 46. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Heikkilä, Tarja (2005). *Tilastollinen tutkimus*. 5.-6- painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hertsberg, Jaana (2003). *Ketjuliiketoiminta K-ryhmässä*. Teoksessa Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Moilanen Paavo & Mitronen Lasse (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 42–50.
- Hertel, Guido (2007). Motivating job design as a factor in open source governance. *Journal of Management and Governance* 11:2, 129–137.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Holopainen, Martti & Pekka Pulkkinen (2008). *Tilastolliset menetelmät*. 5. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Home, Niilo (2002). *Puheenvuoroja ECR-toiminnasta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 46. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Home, Niilo (2007). *Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Honkala, Matti (2003). *K-kauppiuus kilpailuetuna*. Teoksessa Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Moilanen Paavo & Mitronen Lasse (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 32–39.
- Huuskonen, Visa (a1989). *Katsaus motivaatioteorian kehitykseen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 5:1989. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Huuskonen, Visa (b1989). *Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina. Käsiteanalyttinen tutkimus yrittäjämotivaation syntyyn vaikuttavista seikoista ja motivaation kytkennästä yrittäjäksi ryhtymiseen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja D-1. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

- Huuskonen, Visa (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Huuhka, Ari (2002). *Institutional and Operational Dynamics in Retailing*. Acta Wasaensia No. 108. Business Administration 43. Marketing Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hytti, Ulla (2003). *Stories of entrepreneurs: Narrative construction of identities*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-1. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kalliala, Pentti (2003). *K-kauppiasliitto vaikuttajana ja suunnan näyttäjänä*. Teoksessa Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Moilanen Paavo & Mitronen Lasse (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 28–30.
- Kautto, Matti, Lasse Mitronen (2009). *Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen*. Teoksessa Kaupasta Kaikille. Katri Koistinen, Minna Lammi & Anu Rajas (toim.). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus. 64–78.
- Ketokivi, Mikko (2009). *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kidwell, Blair, David M. Hardesty, Brian R. Murtha & Shubin Sheng (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing* 75, 78–95.
- Kirzner, Israel M. (1983). *Perception, Opportunity and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*. 2. painos. Chicago: The University of Chicago Press.
- Koiranen, Matti & Mika Tuunanen (1996). *Asiakasyrittäjyys*. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Korkman, Oskar (2006). *Customer value formation in practice. A practice-theoretical approach*. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki: Edita Prima Ltd.

- Koyuncu, Mustafa, Ronald J. Burke & Lisa Fiksenbaum (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International* 25:4, 299–310.
- Laakso, H. (1998). *Franchising yrityksen toimintamallina*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lammi, Minna, Mika Panzar & Anssi Öörni (2009). *Asiakasymmärryksen harhat*. Teoksessa *Kaupasta Kaikille*. Katri Koistinen, Minna Lammi & Anu Raijas (toim.). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus. 177–179.
- Lau, R. S. M. & Bruce E. May (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly* 9:3, 211–226.
- Lindblom, Arto, Rami Olkkonen & Lasse Mitronen (2007). *Kauppiasyrittäjien asiakas- ja kilpailijatiedon keruu- ja käsittelytavat sopimus pohjaisessa ketjuyrityksessä*. Liiketaloudellinen aikakausikirja LTA 4/07. 445–467.
- Lindblom, Arto, Rami Olkkonen & Lasse Mitronen (2008). Cognitive styles of contractually integrated retail entrepreneurs: a survey study. *International Journal of Retail and Distribution Management* 36: 6, 518–532.
- Littunen, Hannu (1992). *Uusien yritysten menestyminen. Tutkimuksen toteutustapa ja perustamistilanteen kartoitus*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.
- Littunen, Hannu (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 6:6, 295.
- Livesay, H.C. (1982). *Entrepreneurial history*. Teoksessa *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Calvin A. Kent, Donald L. Sexton & Karl H. Vesper (toim.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mannermaa, Kari (1989). *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kaupiaan kokemusten perusteella*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 274. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Maslach, C. & M. P. Leiter (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Mauno, Saija, Mervi Pyykkö & Jari Hakanen (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa eri organisaatiossa. *Psykologia* 1, 16–31.
- Mauno, Saija, Ulla Kinnunen & Mervi Ruokolainen (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70, 149–171.
- McClelland, David C. (1976). *The Achieving Society*. 2. painos. New York: Irvington Publishers, Inc.
- Mitronen, Lasse (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos sarja A 35. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Moilanen, Paavo (2003). *Vain muutos on pysyvä*. Teoksessa *Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 23–26.
- Nadin, Sara (2007). Entrepreneurial identity in the care sector: Navigating the contradictions. *Women in Management Review* 22: 6, 456–467.
- Ojanen, M. (2007). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- Paulamäki, Jari (2007). *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä: Haastattelututkimus K-kauppiiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Peltola, Heikki (2009). *Kauppakisan voittajat ja voitettut*. Teoksessa *Kaupasta Kaikille*. Katri Koistinen, Minna Lammi & Anu Raijas (toim.). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus. 37–48.
- Pelkonen, Anu & Matti Vornanen (2003). *Mistä syntyvät hyvät kauppiaat?* Teoksessa *Kilpailuetumme- Tutkimusmatka kehittyvään K-*

kauppiasyrittäjyyteen. Paavo Moilanen & Lasse Mitronen (toim.). Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry. 23–26.

- Peters, Tom. & Nancy Austen (1989). *Intohimo menestykseen*. Juva: WSOY.
- Polonsky, Michael Jay, Stefan W. Schuppisser & Srikanth Beldona (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market - Focused Management* 5, 109–126.
- Porter, Michael E. (1991). *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puhakka, Vesa (2002). *Entrepreneurial Business Recognition. Relationships between Social and Intellectual Capital, Environmental Dynamism, Opportunity Recognition Behavior and Performance*. Acta Wasaensia No: 104. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Ristimäki, Kari (2004). *Yrittäjäksi identifioituminen. fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehittymisestä*. Acta Wasaensia No. 130. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Rousseau, Françoise L., Robert J. Vallerand, Catherine F. Ratelle, Genevieve A. Mageau & Pierre J. Provencher (2002). Passion and Gambling. On the Validation of Passion and Gambling Scale (GPS). *Journal of Gambling Studies* 18:1, 45–66.
- Ruoppila, Isto (2009). *Luovuus ja viisaus osana persoonallisuutta*. Teoksessa Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Metsäpelto Riitta-Leena & Feldt, Taru (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Römer-Paakkanen, Tarja (2002). *Family Entrepreneurship in Retail Chain- The Grocer's Household-Enterprise Complex*. Julkaisuja nro. 33. Kuluttajaekonomia. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Salanova, Marisa & Sonia Agut (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 90: 6, 1217–1227.

- Saxe, Robert & Barton A. Weitz (1982). The SOCO scale. A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19:3, 343–351.
- Schaufeli, Wilmar B. & Arnold B. Bakker (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25:3, 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker & Marisa Salanova (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 66:4, 701-716.
- Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schumpeter, J. A. (1989). *Teoksessa Esseys on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Clemence, R.V. (toim.) 2. painos. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Shane, Scott, Edwin A. Locke & Christopher J. Collins (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* 13, 257–279.
- Skippari, Mika, Arto Lindblom, Rami Olkkonen & Antti Ainamo (2009). *Strategiset kumppanuudet ja yhteistyön mahdollisuudet kaupan arvoketjussa*. Teoksessa *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Lindblom, Arto, Rami Olkkonen & Vilja Mäkelä (toim.). Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-106. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 279–290.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38:5, 1442–1465.
- Stanworth, M.J.K. & J. Curran (1976). Growth and small firm – An alternative view. *Journal of Management Studies* 13:2, 95–110.
- Stock, Ruth Maria & Wayne D. Hoyer (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33: 4, 536–52.

- Thomas, K.W. & B. A. Velthouse (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review* 15, 666–681.
- Timmons, Jeffrey A. (1994). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century*. 4. painos. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Toivola, Tuija (2005). *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan..* Acta Wasaensia No. 144. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Turunen, Pirjo & Pauli Niemelä (1995). *Yrittäjien kokema taloudellinen turvattomuus ja sen hallinta*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 6. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Tuunanen, Mika & Kimmo Hyrsky (2001). Entrepreneurial Paradoxes in Business Format Franchising: An Empirical Survey of Finnish Franchisees. *International Small Business Journal* 19: 47, 46–62.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* 37, 254–259.
- Venkataraman, S. & S. D. Sarasvathy (2002). *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story*. Teoksessa Handbook of Strategy and Management, 650–668. Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (toim.). Lontoo: Sage.
- Vesalainen, J. & T. Pihkala (2000). Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor. *International Journal of Entrepreneurship* 4, 105–129.
- Watson, Anna & John Stanworth (2006). Franchising and intellectual capital: A franchisee's perspective. *Entrepreneurship Management* 2, 337–349.
- Weaven, Scott, Debra Grace & Mark Manning (2009). Franchisee personality. An examination in the context of franchise unit density and service classification. *European Journal of Marketing* 43:1/2, 90–109.
- Österberg- Högstedt, Johanna (2009). *Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla - yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien*

näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A-3. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Internet aineisto:

Kesko (2011). [online] [siteerattu 5.5.2011] Saatavana [www: <URL: http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Keskeiset-tapahtumat_uusi/](http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Keskeiset-tapahtumat_uusi/)

LIITE 1.**Taulukko 29.** Kyselylomake.**TAUSTATIEDOT**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin klikkaamalla valitsemasi vaihtoehdon kohdalla oleva numero. Kirjoita vuosien määrä kysymyksiin 2. ja 5.

1.	Sukupuoli	nainen	1
		mies	2
2.	Ikä	vuotta	
3.	Puolison työ	Teemme yhdessä töitä kaupassa	1
		Puoliso on muualla töissä	2
4.	Ketju	K-Extra	1
		K-market	2
		Supermarket	3
		Citymarket	4
5.	Kauppiaskokemus	vuosien määrä	

TYÖN KOKEMINEN

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla vain yksi, sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla. 1 = en koskaan, 2 = hyvin harvoin, 3 = harvoin, 4 = joskus, 5 = usein, 6 = hyvin usein, 7 = aina

6.	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7= aina
7.	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7= aina
8.	Olen innostunut työstäni	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
9.	Työni inspiroi minua	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
10.	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä työhön.	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
11.	Koen onnentunnetta, kun olen syventynyt työhöni	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
12.	Olen ylpeä työstäni	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
13.	Olen täysin uppoutunut työhöni	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina
14.	Kun teen työtäni, työ vie minut mukanaan	1=en koskaan 2 3 4 5 6 7=aina

YRITTÄJYYDEN KOKEMINEN

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla. 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jonkin verran eri mieltä, 4= ei samaa eikä eri mieltä, 5=jonkin verran samaa mieltä, 6=jokseenkin samaa mieltä, 7=täysin samaa mieltä

15.	En voisi kuvitellakaan olevani muuta kuin yrittäjä	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
16.	Veto yrittäjyyteen on niin voimakasta, että en voi sille mitään	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
17.	Yrittäjyyden kautta olen saanut kokea monia ikimuistoisia elämyksiä	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
18.	Yrittäjyys on tasapainossa kaiken muun elämäni kanssa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
19.	Olen henkisesti erittäin sitoutunut yrittäjyyteen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
20.	Minulla on lähes pakkomielteenä olla yrittäjä	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
21.	Kaikki uudet asiat, jotka olen oppinut yrittäjyyden kautta, saavat minut arvostamaan yrittäjyyttä yhä enemmän	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
22.	Koen voimakasta tarvetta sitoutua yrittäjyyteen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
23.	Yrittäjyys on tuonut minusta esiin piirteitä, joista pidän	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
24.	Yrittäjyys antaa minulle uusia kokemuksia, jotka rikastuttavat elämääni	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä

KAUPPIAAN TYÖN KUVAAMINEN

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla vain yksi sopivimmaksi katsomasi numero kunkin väittämän kohdalla. 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jonkin verran eri mieltä, 4= ei samaa eikä eri mieltä, 5=jonkin verran samaa mieltä, 6=jokseenkin samaa mieltä, 7=täysin samaa mieltä

25.	Olen mielestäni asiakastani arvostava kauppias	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
26.	Ketjuyrittäjyys sopii minulle paremmin, kuin ihan itsenäinen yrittäjyys	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä

27.	Pyrin aina asiakkaani parhaaseen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
28.	Uskon itseeni yrittäjänä	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
29.	Autan asiakastani saavuttamaan tavoitteensa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
30.	Nautin asiakkaitteni tapaamisesta	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
31.	Olen valmis olemaan asiakkaani kanssa eri mieltä, jos siten autan häntä tekemään paremman päätöksen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
32.	Olen mielestäni vastuunottaja	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
33.	Ketjumalli auttaa töiden sujumisessa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
34.	Pyrin antamaan asiakkaalleni tarkkaa tietoa siitä, miten tuote vaikuttaa häneen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
35.	Vuorovaikutus asiakkaitteni kanssa kehittää minua työssäni	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
36.	Olen mielestäni palveluhenkinen	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
37.	Ketjuttaminen tekee yritystoiminnastani systemaattisempaa, kuin mitä yksinyrittäminen olisi	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
38.	Asiakaslähtöisyys on eräs yritykseni tavoite	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
39.	Ketjuni on rehti yhteistyökumppani	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
40.	Pyrin mieluummin vaikuttamaan asiakkaaseeni antamalla tietoa hänelle kuin ohjailemalla häntä	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
41.	Hyödyn monin eri tavoin kekseliäisyydestäni	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
42.	Haluan omistaa tulevaisuudessa samanaikaisesti monta kauppapaikkaa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
43.	Vastaan asiakkaani kysymyksiin tuotteista/palveluista mahdollisimman oikein	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
44.	Ahertaja-sana kuvaa minua hyvin	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
45.	Pyrin selvittämään asiakkaani tarpeet keskustelemalla	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
46.	Asiakaslähtöisyys on tärkeää työssäni	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
47.	On olemassa vielä monia muitakin mahdollisuuksia, joista saisin aikaan menestyvää liiketoimintaa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
48.	Nautin riskien ottamisesta	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä
49.	Tilaisuuden tullen kokeilen jotakin muutakin ketjualaa	1=täysin eri mieltä 2 3 4 5 6 7=täysin samaa mieltä

